

De ondernemer: spil in het renovatieproces

EEN GOED OVERLEG EN OVERTUIGINGSKRACHT ZIJN VOORWAARDEN VOOR EEN GESLAAGDE RENOVATIE

JAC VRIES

Nieuwbouw van een winkelcentrum is een proces waarbij voorbereiding en realisatie ongeveer even lang duren. Een renovatie is echter veel ingewikkelder, omdat er zoveel gevestigde belangen mee gemoeid zijn. Naast de eigenaar en de consumenten zijn er met name de zittende winkeliers, die ieder in de eerste plaats voor hun eigen onderneming opkomen. Het overleg met de ondernemers is dan ook het belangrijkste onderdeel van een renovatie. Omdat met alle ondernemers vooraf overlegd en tot overeenstemming gekomen dient te worden, kost de voorbereidingsfase veel meer tijd dan de eigenlijke renovatie.

De renovatie van een winkelcentrum is per definitie duur. Een eigenaar gaat dan ook pas renoveren, wanneer duidelijk is dat het rendement verhoogd kan worden. Omdat het rendement direct gekoppeld is aan de huur, zijn daarvoor in principe twee mogelijkheden: huurverhoging op termijn via afspraken met de ondernemers en/of uitbreiding van het aantal verhuurbare meters.

INITIATIEF

Het initiatief tot renoveren kan van verschillende kanten komen. Vaak constateert de eigenaar zelf, veelal in het verlengde van het geplande groot onderhoud, dat het winkelcentrum een opknappingsnodig heeft.

Maar als de ondernemers daar nog niet aan toe zijn, kan dit een moeizaam proces



Winkelcentrum Crimpenhof voor ...

worden. 'Offensief renoveren', problemen aanpakken voor ze zichtbaar worden, is moeilijk, omdat de ondernemers de noodzaak daartoe op dat moment nog niet inzien. Zo'n renovatie draait dan vaak uit op een cosmetisch verbetering van enkel het openbare gebied. Zonder uitbreiding van het verhuurbare vloeroppervlak is dat een dure oplossing, want er staat geen extra rendement tegenover.

WISSELWERKING

In het algemeen komt het initiatief tot renoveren voort uit de wisselwerking tussen enerzijds de eigenaar en anderzijds de ondernemers. Deze laatste vormen daarbij de spil waarom de renovatie draait. Hun medewerking wordt echter alleen verkregen als duidelijk gemaakt kan worden, dat ook zij er op vooruit gaan.

Goed overleg en overtuigingskracht zijn dan ook de meest wezenlijke voorwaarden om tot een geslaagde renovatie te kunnen komen. Hierin is een belangrijke rol voor commercieel management weggelegd, als intermediair tussen de eigenaar en de ondernemers. De ondernemers zullen in de renovatie moeten geloven, er enthousiast aan deelnemen en deze -uiteindelijk- ook grotendeels betalen.

Bijna elke renovatie brengt verplaatsingen met zich mee. Wanneer een verplaatsing wenselijk of noodzakelijk is, zal de betreffende ondernemer uitgekocht moeten worden. Zo de ondernemer al op een dergelijk voorstel ingaat en de renovatie niet belemmerd wordt, is een dergelijke uitkoop echter kostbaar en pleegt een enorme aanslag op het uiteindelijke rendement.

Het overleg met de ondernemers is een tijdrovende zaak, die jaren in beslag kan nemen. Zij moeten eigenlijk niet alleen hun medewerking verlenen en accoord gaan met de huurverhogingen op termijn, maar als het even kan ook hun eigen winkel opknappen. Dan krijgt zo'n renovatie

direct een flinke meerwaarde. Het overtuigen van het nut daarvan is echter niet altijd gemakkelijk. Wanneer een ondernemer goed gaat, heeft hij wisselwaarde het geld om te investeren, maar lijkt de noodzaak niet echt aanwezig. Het niet goed gaat, zal hij wel zijn bedrijfsresultaat willen verbeteren, maar is niet bereid geld daartoe er vaak niet.

In beide gevallen zal hij overtuigd moeten zijn, dat door een renovatie de omzet zal stijgen. Soms is dat moeilijk hard te maken, maar uit onderzoek blijkt dat dit na een renovatie de omzetten soms met 20 à 25% stijgen. Structureel blijf de omzetten met 5 à 10% toe te nemen.

WENSEN

Als een renovatie wordt overwogen, houdt het eerste overleg met ondernemers veelal enkel een inventarisatie van hun wensen in. Daarbij komen vaak allerlei latente behoeften naar voren: ondernemers die willen verplaatsen, uitbreiden of juist inkrimpen. De renovatie is een gelezen mogelijkheid om aan die in de twee wensen tegemoet te komen. De reden is ook, omdat ondernemers sneller geneigd zullen zijn hun mededingers te verlenen. Wel kunnen er nog problemen opduiken. Wanneer bijvoorbeeld 80% procent van de ondernemers wil uitbreiden, maar de mogelijkheid daartoe is niet aanwezig, kan dat leiden tot teleurstellingen. Over de eventuele uitbreidingsmogelijkheden dient dan in een vroeg stadium duidelijkheid te bestaan.



... en na de renovatie. Bron: WPM

UITBREIDING

Renovatie gaat bij voorkeur gepaard met uitbreiding van het verkoopvloeroppervlak. Dit is in de eerste plaats een argument naar de ondernemers toe. Wanneer de verbouwing beperkt blijft tot een cosmetische ingreep, heeft de renovatie hen weinig te bieden. Het argument dat hierdoor meer bezoekers zullen komen overtuigt niet altijd. Een ondernemer ziet graag een uitbreiding van zijn verkoopruimte. Dat biedt de mogelijkheid een groter assortiment te voeren en maakt de ruimte aantrekkelijker voor de consument. Een uitbreiding van 20% levert in het algemeen een omzetstijging van zo'n 10 à 15% op. Omdat de huur maar een relatief klein deel van de totale exploitatielasten vormt, is uitbreiding van het verkoopvloeroppervlak vaak een aantrekkelijk perspectief. In de tweede plaats kan door uitbreiding een deel van de renovatiekosten worden gedekt en meer zekerheid worden verkregen over het rendement van het centrum op langere termijn.

OVERLAST

Het eigenlijke bouwproces moet al evenzeer van te voren, in nauwgezet overleg met eigenaar, aannemer en ondernemers, worden voorbereid. Probleem is, dat het centrum gedurende de renovatie gewoon geopend blijft. Sluiting zou het proces weliswaar veel sneller doen ver-

lopen, maar is ten enenmale uitgesloten. De gedeelde inkomsten van de ondernemers zouden op een of andere wijze moeten worden vergoed en het gevaar bestaat, dat de consumenten naar een ander winkelcentrum gaan en niet meer terugkomen.

Tijdens de renovatie moet de overlast natuurlijk tot een minimum beperkt blijven. Bij de bouwplanning moet bijvoorbeeld goed rekening worden gehouden met periodes waarin topomzetten gerealiseerd worden. Zo is het onmogelijk om in november of december vloeren open te breken of het plafond open te zagen, en vlak voor moederdag kan de toegang tot een parfumeriezaak niet belemmerd worden. Onderdelen die overlast veroorzaken moeten zoveel mogelijk buiten de winkeluren plaats vinden. Wanneer dit niet mogelijk is, dienen voorzieningen getroffen te worden, om ondernemers door te kunnen laten draaien en de klanten zo min mogelijk overlast te bezorgen.

COMMUNICATIE

Het van te voren aankondigen van werkzaamheden die veel overlast veroorzaken, voorkomt veel problemen. Een goede communicatie tussen aannemer, manager en ondernemers in de realisatiefase is derhalve essentieel.

Ook de consument moet goed geïnformeerd worden. Die loopt tijdelijk in de troep te winkelen, maar wanneer hij weet

wat de reden daarvoor is en welke verbeteringen zullen worden aangebracht, zal hij de overlast zonder veel protesten accepteren. Door aandacht te vragen voor 'hoogtepunten' tijdens de renovatie, zoals het storten van de vloer of het plaatsen van een glaskap, wordt de aandacht van de negatieve aspecten afgeleid. De opening tenslotte moet een groots spektakel worden, waarbij met name de winkeliers, maar ook de consumenten, in de schijnwerper worden geplaatst. Zij zijn het uiteindelijk die de renovatie mogelijk hebben gemaakt.

Het is duidelijk dat tijdens het renovatieproces behoefte bestaat aan een coördinator, die de soms strijdige belangen van eigenaar, aannemer, ondernemers en consumenten weet te bundelen. Doordat het winkelcentrum gedurende de renovatie geopend moet blijven ontstaan extra problemen. Deze strijdige belangen moeten uitgekristalliseerd en bespreekbaar gemaakt worden. Dat vereist een enorme zorgvuldigheid en het is dan ook de taak van de managementorganisatie een en ander in goede banen te leiden en naar ieders tevredenheid af te wikkelen.

Drs. Jac Vries is verantwoordelijk voor marktonderzoek binnen de afdeling Winkelcentrum-management van Winkel & Projekt Management bv in 's-Hertogenbosch.

Bureau STRABO is een dynamisch bedrijf dat marktonderzoek verricht op het gebied van wonen, winkelen, bedrijfhuisvesting en recreatie. Bureau STRABO is onderdeel van de Stichting voor Ruimtelijk Beleid, Advies en Onderzoek te Amsterdam.

Wegens uitbreiding van de werkzaamheden ontstaat de vacature van:

ONDERZOEKER/BELEIDSADVISEUR(M/V)

Functie informatie:

- fungeren als senior-projectleider bij de uitvoering van onderzoek
- mede gestalte geven aan het acquisitiebeleid
- rapportage aan het bestuur van de stichting

Functie eisen:

- opleiding op HBO/Universitair niveau, bij voorkeur sociale geografie/planologie/economie of bedrijfskunde
- commerciële instelling met kennis van en bij voorkeur ervaring met actuele marketing- en managementtechnieken
- goede contactuele eigenschappen
- aantoonbare onderzoeks- en/of advieservaring op het gebied van het ruimtelijk marktonderzoek

Wij bieden:

- een zeer afwisselende en boeiende functie
- grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid
- honorering in overeenstemming met de zwaarte van de functie en afhankelijk van ervaring en opleiding

Nadere inlichtingen kunnen worden ingewonnen bij de heer H.H. Muis - voorzitter van de stichting, tel. 020-6734167 na 1900 uur.

Schriftelijke sollicitaties binnen 14 dagen na verschijnen van deze advertentie te zenden aan:

Bureau voor Ruimtelijk Marktonderzoek **STRABO**
t.a.v. het bestuur van de stichting
Herengracht 498
1017 CB Amsterdam