

In de jaren '60 en '70 hielden projectontwikkelaars in winkelvastgoed zich voornamelijk bezig met uitbreiding van het winkelvloeroppervlak. Onder invloed van een veranderend consumentengedrag en van het feit dat Nederland zo langzamerhand begint vol te raken gingen zij zich op nieuwe markten richten en zich bezig houden met *herontwikkeling, management en consultancy*. Veranderingen in de distributiestructuur vereisen van de projectontwikkelaars een andere marktstrategie. R. Bronsdijk heeft onderzocht welke marktmogelijkheden men ziet en op welke wijze daarop wordt ingespeeld.¹ Lang niet alle projectontwikkelaars blijken een zelfde strategie te voeren.

THIJS PENNINK *

Een belangrijk marktsegment blijft in eerste instantie de nieuwbouw. De productie- en marktmogelijkheden van nieuwbouwprojecten in het winkelvastgoed kunnen getypeerd worden op basis van geografische locatie van de betrokken projecten binnen de stedelijke structuur. Er is een drietal typen te onderscheiden:

- nieuwbouw in nieuwe woongebieden, de *traditionele markt*;
- nieuwbouw in stadscentra, de *stedelijke produktontwikkelingsmarkt*;
- nieuwbouw in herstructureringsgebieden (stadsvernieuwing), de *herschikkersmarkt*.

De traditionele markt en de stedelijke produktontwikkelingsmarkt worden voor de jaren tachtig en negentig de grootste potenties toegekend, zij het dat de traditionele markt van afnemend belang is. De herschikkersmarkt heeft een te incidenteel karakter om van groot belang te zijn.

In de jaren vijftig en zestig is in Nederland een groot aantal winkelconcentraties gerealiseerd. Het in deze periode ontwikkelde winkelvastgoed wordt nu gekenmerkt door technische en functioneel-economische veroudering. Daarnaast begint Nederland zo langzamerhand wat betreft de nieuwbouwmogelijkheden 'vol' te raken.

Verschuiving

Door deze ontwikkelingen wordt de projectontwikkelaar enerzijds geconfronteerd met een afkalvende nieuwbouwmarkt en anderzijds met nieuwe kansen in herontwikkeling en beheer van bestaand winkelvastgoed. In antwoord op deze ontwikkeling valt een verschuiving in het dienstenpakket van de projectontwikkelaar waar te nemen. Deze hangt nauw samen met de levenscyclus van winkelvastgoed. Zij begint bij het traditionele *technisch en administratief beheer*; dat wil zeggen men onderhoudt de installaties en int de huur.

In een volgend stadium wordt het begrip *dynamisch beheer* geïntroduceerd. Dynamisch beheer omvat niet alleen technische en administratieve beheer, maar ook commerciële taken. Dit is het verbeteren en bewaken van de concurrentiepositie van het winkelproject ten opzichte van andere winkelconcentraties en solitaire vestigingen binnen een marktgebied. Dynamisch be-



Met betrekking tot de ontwikkeling van winkelvastgoed zijn er de nodige veranderingen gaande, waarbij de nadruk steeds meer op 'beheer' komt te liggen. Foto: Bureau STRABO

Nieuwe strategieën in winkelvastgoed

heer gaat over het algemeen gepaard met herontwikkeling van het project, zoals overkapping van een winkelcentrum. Vaak is dit pas mogelijk als de eigenaar de economische waarde van het project in één keer afschrijft of als bij herontwikkeling een (aanzienlijke) uitbreiding van het vloeroppervlak gerealiseerd kan worden.

In het verlengde van het dynamisch beheer kan het *winkelcentrummanagement* worden genoemd. Dit is in feite dynamisch beheer, maar gaat niet gepaard met groot-schalige herontwikkeling. Management richt zich met andere woorden op het goed lopende of het pas (her)ontwikkelde project. In het management valt een drietal activiteiten te onderscheiden:

- de marketing van het project
 - de promotie van het project
 - de stationering van een winkelmanager
- Als laatste loot aan het dienstenpakket kan tenslotte *consultancy* worden genoemd.

Diversiteit

Consultancy is een activiteit die is voortgekomen uit de noodzaak om in het kader van de citymarketing te komen tot stedelijke produktontwikkeling. De wijze waarop men de stedelijke herontwikkeling benadert, kan het beste omschreven worden met het begrip 'helicopterview'. Dat wil zoveel zeggen als het ontwikkelen van een geïntegreerde visie op die elementen in de stedelijke voorraad die aangepast, verbeterd en geherstructureerd moeten worden. Consultancy wordt gezien als een goed acquisitiemiddel om uiteindelijk bouwvolume te realiseren.

Uit het onderzoek van Bronsdijk blijkt dat lang niet alle ontwikkelaars hetzelfde pakket aan diensten voeren en dat er geen sprake is van overeenstemming in de wijze waarop de diensten aan de markt worden gebracht. Sommige organisaties beheren louter in het kader van de garantie en de nazorg, terwijl andere ontwikkelaars winkelmanagement en dynamisch beheer als zelfstandig product op de markt brengen. Hiertoe functioneert binnen deze maatschappijen een managementorganisatie, die zowel management als dynamisch beheer voert over de zelf of door derden gerealiseerde projecten. Dit type organisaties richt zich tevens op het herontwikkelen van winkelcentra.

Ook voeren nog lang niet alle ontwikkelaars consultancy in hun dienstenpakket. Dit is opmerkelijk omdat consultancy wel degelijk kan leiden tot nieuwbouw en dat is toch waar alle projectontwikkelaars bij gebaat zijn. Een verklaring van dit opvallende verschil tussen de ontwikkelaars wordt niet gegeven. Onderzoek daarnaar zou een goede aanvulling zijn op het rapport van Bronsdijk.

* Redactie AGORA

1. R. Bronsdijk: *Dynamiek in de projectontwikkeling van winkelvastgoed*. Alstudeerscriptie Geografisch Instituut Utrecht, 1987. Ter inzage bij de bibliotheek aldaar.