

Detailhandel voortdurend in beweging

Commercieel management voor winkelcentra onontbeerlijk

Na de Tweede Wereldoorlog is een groot deel van de toevoeging aan het Nederlandse winkelapparaat terecht gekomen in planmatig ontwikkelde winkelcentra. Deze zijn veelal eigendom van institutionele beleggers. Door wijzigingen in het consumentengedrag en mede ten gevolge daarvan optredende schaalvergroting en concentratie in de aanbodzijde, zijn de winkelcentra de laatste jaren onderhevig aan ingrijpende veranderingsprocessen; aanpassingen is noodzakelijk.



Na de Tweede Wereldoorlog werd begonnen met het planmatig ontwikkelen van winkelvoorzieningen in de uitbreidingsgebieden. Vanuit de lucht is het Amsterdamse wijkwinkelcentrum Osdorp te zien dat begin jaren zestig is ontwikkeld. Foto: Fotobureau Dienst Ruimtelijke Ordening Amsterdam

DRS. JAC VRIES *

De ontwikkeling van de detailhandel is eeuwenlang zeer geleidelijk verlopen. Ruimtelijk manifesteerde die ontwikkeling zich in de structuur die door Christaller wordt beschreven in zijn 'Centrale-plaatsentheorie'. Na de tweede wereldoorlog is deze historisch gegroeide situatie doorbroken. De overheid ontdekte het fenomeen *Ruimtelijke Ordening* en de 'natuurlijke' ontwikkeling werd vervangen door planmatig ingrijpen. Voor de detailhandelstructuur had dit verstrekkende gevolgen. Zo werd in de Tweede Nota Ruimtelijke Ordening (1966) nauwkeurig omschreven op welke niveaus de detailhandel zich diende te manifesteren.

Winkelcentra

De reden hiervoor was gelegen in de verwachte sterke toename van de bevolking en

de noodzakelijke spreiding daarvan, waardoor de binnensteden niet meer berekend zouden zijn op hun verzorgende functie. Het werd onontkoombaar geacht binnen nieuwe bevolkingsconcentraties detailhandelvoorzieningen aan te brengen, merendeels geconcentreerd in winkelcentra. Hierbij werd de functionele hiërarchie van Christaller als referentiekader gebruikt; zijn landelijke of regionale schaal werd naar de lokale situatie vertaald.

Inmiddels is het zo dat het overgrote deel van de ruim 100.000 winkels in ons land verdeeld is over de circa 6.000 winkelcentra in Nederland. In 1982 onderscheidde Bolt binnen die winkelcentra, deels op basis van ruimtelijke, deels op basis van functionele criteria, in totaal elf typen.¹ De grootste, de gewestelijk verzorgende hoofdcentra, hebben een totaal verkoopvloeroppervlak (v.v.o.) van meer dan 90.000 m², terwijl de

kleine buurtverzorgende nevencentra niet groter dan 2.000 m² zijn.

De consument is voor verschillende doeleinden aangewezen op verschillende typen centra. Door de sterke toename van de mobiliteit ontstond de mogelijkheid te kiezen tussen steeds meer verschillende, meer of minder nabij gelegen winkelcentra. Hierdoor is de consument een totaal ander winkelgedrag gaan vertonen. Om dit te kunnen verduidelijken is het noodzakelijk om de begrippen 'consument' en 'winkelgedrag' nader te omschrijven.

Binnen de ruimtelijke ordening werd de consument gezien als rationeel wezen, dat bij de keuze van de aankooplocatie vrijwel uitsluitend streefde naar kostenminimalisatie, zowel wat betreft tijd als wat betreft geld. Dit zou dan moeten resulteren in een economisch winkelgedrag, waarbij de rationele consument voor zijn aankopen naar het dichtstbijzijnde winkelcentrum gaat, waar het gewenste product te koop is.

Realiteit

In de praktijk blijken echter naast de na te streven kostenminimalisatie voor het winkelgedrag een groot aantal andere factoren van belang. Het moge dan ook duidelijk zijn, dat een detailhandelstructuur, waarbij de spreiding van de detailhandelvoorzieningen bepaald is door factoren met een slechts zeer beperkte geldigheid, niet optimaal zal en kan functioneren.

De belangrijkste reden hiervoor is gelegen in het niet bestaan van de hierboven genoemde 'rationele consument'. De Milaanse professor Morace onderscheidt maar liefst zeven gedaanten, waarin de consument zich kan voordoen.² Deze onderscheiden zich door de wijze, waarop zij het detailhandelsaanbod bekijken en gebruiken. Het is echter niet zo, dat deze verschillende gedaanten gekoppeld zijn aan bepaalde (typen) personen of doelgroepen. Alle onderscheiden gedaanten zijn in meer of mindere mate in iedere consument vertegenwoordigd en iedere consument vertoont dan ook op bepaalde momenten het winkelgedrag, passend bij de desbetreffende gedaante.

Ten aanzien van dat aankoopgedrag kan grofweg een tweedeling gemaakt worden: *het boodschappen doen*, in dit geval het aankopen van de dagelijkse, noodzakelijk geachte goederen; *het winkelen*, in dit geval het aanschaffen van die goederen en diensten waaraan persoonlijke waarde wordt gehecht of waaraan status ontleend kan worden. Bij het boodschappen doen, het aankopen van levensmiddelen, artikelen in de sfeer van de persoonlijke verzorging en het basis-assortiment in de textiel,

spelen prijspeil en mogelijkheid tot efficiënt koopgedrag een belangrijke rol. Bij het winkelen daarentegen zijn factoren als omgevingskwaliteit, keuzemogelijkheden en sfeer veel belangrijker.

Aanbodzijde

Naast een verandering in het consumentengedrag – de vraagzijde –, heeft zich ook een wijziging aan de aanbodzijde voltrokken. Niet alleen is het aantal detailhandelsvestigingen de laatste twintig jaar fors gedaald en heeft zich een sterke concentratietendens van dat aanbod voltrokken, tevens is er sprake van een aanzienlijke schaalvergroting binnen de detailhandel. Ter illustratie: tussen 1968 en 1986 is het aantal vestigingen in de detailhandel gedaald van circa 140.000 naar circa 105.000, terwijl het totaal v.v.o. in m² van 8,3 naar 13,5 miljoen is gestegen. Dit heeft geleid tot een ruime verdubbeling van de gemiddelde omvang van de individuele winkel, van 60 m² in 1968 tegen 130 m² in 1986.

Al deze veranderingen hebben verstrekkende gevolgen voor met name de laagste niveaus binnen de nevent centra. De kleine buurtvoorzieningen en buurtcentra kennen nu reeds een kwijnend bestaan en zullen voor een groot deel verdwijnen. Maar ook voor de wijk- en de kleinere stadsdeelcentra is het voortbestaan niet zonder meer probleemloos. Naast het probleem van de fysieke veroudering, zal vaak ook een functionele aanpassing noodzakelijk of ten minste wenselijk zijn.

Uitgangspunt voor het succes van een winkelcentrum zal in deze meer en meer komen te liggen in de mate waarin het betreffende centrum in staat is, om tegemoet te komen aan de wensen van de consument. Aangezien wijk- en stadsdeelcentra nooit ten volle de concurrentie met de hoofdcentra binnen het marktgebied aan zullen kunnen, betekent dit, dat aan de branchering van die nevent centra duidelijk hoge eisen gesteld zullen zijn.

Hierbij lijkt een functionele benadering van winkelcentra wenselijk. We gaan daarbij uit van de eerder gemaakte tweedeling ten aanzien van consumentengedrag in 'boodschappen doen' enerzijds en 'winkelen' anderzijds. Dit betekent dat dié centra, waar de consument voor het aankopen van de noodzakelijk geachte boodschappen naar toe gaat – veelal de wijk- en stadsdeelcentra – in ieder geval een volledig, diep en breed aanbod te zien moeten geven in de daaronder vallende branches.

De centra waar de consument naar toe gaat om te winkelen, veelal de stadscentra en in een enkel geval de grotere stadsdeelcentra, zullen naast culturele voorzieningen, horeca, zakelijke en commerciële dienstverlening, met name in de keuzebiedende modische sfeer een zeer ruim aanbod moeten kennen. Dit betekent impliciet, dat dergelijke centra – van een hogere orde in de terminologie van Bolt – geen volledig aanbod in de 'boodschappen'sfeer hoeven te kennen. Naast het geboden assortiment is vooral de mix van functies, de sfeer en de entourage van het totale gebied, waarin het hoofdwinkelgebied zich bevindt, van belang voor de perceptie en waardering van de consument.

Eigendomsverhoudingen

Naast de bovenvermelde wijzigingen in het consumentengedrag en de deels daarop volgende veranderingen aan de aanbodzijde, is er nog een derde ontwikkeling, die van belang is voor de detailhandel. In de historisch gegroeide winkelcentra was het bezit van het onroerend goed veelal versnipperd. De panden waren in bezit van de ondernemers zelf, of werden door eigenaren met een (zeer) beperkt eigendom aan ondernemers verhuurd.

Met de komst van de planmatig ontwikkelde winkelcentra kwam hierin duidelijk verandering. De nieuwe winkelcentra zijn veelal in bezit van één of een zeer beperkt aantal eigenaren, veelal institutionele beleggers.

Hierdoor ging een afgeleide van het functioneren van de individuele winkel, te weten de *waarde-ontwikkeling* van het totale winkelcentrum een belangrijke rol spelen. Voor het bewaken van deze waarde-ontwikkeling werd het noodzakelijk, om het centrum niet langer als een concentratie van individuele winkels te zien, maar te beschouwen als één geheel, waarbij totaal meer is dan de som van de samenstellende delen.

Commercieel management is hiertoe vanwege haar dynamische aanpak een zeer geschikt instrument. De taak van een managementorganisatie is gelegen in het optimaliseren van het rendement voor de eigenaar op langere termijn, overeenkomstig de termijnhorizon waarop de beleggende instelling haar activiteiten baseert. Daarvoor is het noodzakelijk, dat een situatie gecreëerd wordt, waarbinnen de individuele detaillisten, gegeven hun ondernemerschap, optimaal functioneren en daardoor de waarde van het onroerend goed positief beïnvloeden. Niet alleen een uitgebalancierte branchesamenstelling is hierbij noodzakelijk, maar ook een continue peiling van het consumentengedrag en het daaraan ten grondslag liggende preferentieschema.

Op basis van de eerder weergegeven trends aan de vraag en aanbodzijde binnen de detailhandel is het noodzakelijk adequaat in te spelen op de wensen van de consument, die immers de rentabiliteit van de gevestigde ondernemingen door middel van de keuzevrijheid van de besteding van 'die ene consumentengulden', in grote mate bepaald. Teneinde daarin te kunnen slagen, is commercieel management van het winkelcentrum een onmisbare schakel. Winkelcentrum-management bestaat uit een vijftal onverbreekelijke disciplines, te weten: *commercieel management, promotie, technisch beheer, administratief beheer en marketing en verhuur*. Het traditionele beheer van winkelcentra houdt zich voornamelijk bezig met het technisch en administratief beheer en de verhuur en draagt een vrij statisch karakter. In het dynamisch winkelcentrum-management wordt hieraan de marketing en de promotie toegevoegd, die zich voornamelijk op de institutionele promotie richt. Het voornaamste verschil met het traditionele beheer is echter gelegen in de toevoeging van het commercieel management. Hierin worden alle diensten, activiteiten en uitvoeringen van de 5 disciplines binnen het winkelcentrum gecoördineerd en gestuurd.

Waardestijging

Commercieel management is het geheel van maatregelen, dat voorwaarden schept, waarbinnen de individuele onderneming optimaal kan functioneren en die er voor zorgen, dat het winkelcentrum meer is dan de som van de samenstellende delen. Hierbij staat het streven naar behoud en waar mogelijk stijging van de waarde van het onroerend goed voorop.

Binnen het commercieel management is een centrale rol weggelegd voor de binnen de marketing gangbare 5 P's: plaats, prijs, produkt, promotion en people. Eén van de belangrijkste exponenten van dat commercieel management is de zorg, waarmee de invulling van het centrum plaatsvindt. Hier-

Winkelcentra worden steeds meer in de binnensteden gerealiseerd, zoals het centrum de Kopspijker in de groeiern Spijkenisse. Foto: Onderzoeksbureau STRABO



VISIE

De afgelopen tien jaar hebben grote veranderingen plaatsgevonden in het Nederlandse winkelbestand. De totale groei ervan verminderde vanwege de economische crisis drastisch en het grootwinkelbedrijf drong in bepaalde sectoren het midden- en kleinbedrijf in meer of mindere mate opzij. Er tekent zich echter een kentering in deze ontwikkeling af. Het veranderende koopgedrag van de consument zal in de nabije toekomst vooral het slagvaardig gespecialiseerde midden- en kleinbedrijf in de kaart spelen. Daarnaast zullen vanaf 1992, wanneer de eenwording van Europa een feit moet worden, tal van buitenlandse bedrijven zich in versterkte mate op de Nederlandse markt aandienen. De druk op de binnensteden zal dan ook toenemen. De uitbouw van het winkelareaal van Nederland zal, voor het eerst na de Tweede Wereldoorlog, voor meer dan 50% in de hoofdwinkelcentra van steden en dorpen met meer dan 10.000 inwoners plaatsvinden.

Het afgelopen decennium liep de toename van vloerverkoopruimte terug tot gemiddeld 1,8% per jaar. De hieraan voorafgaande tien jaar was de groei nog drie keer zo groot. In de eerstgenoemde periode nam het aantal winkels met gemiddeld 1,7% per jaar af, terwijl de gemiddelde verkoopruimte per bedrijf met bijna 4% per jaar toenam. De oppervlaktevergroting was vooral het gevolg van investeringen die in kernen met 10.000-30.000 inwoners plaatsvonden. In kernen met 2.500 tot 10.000 inwoners en in steden van 30.000 en meer inwoners, was er niet of nauwelijks sprake van groei. Kernen met minder dan 2.000 inwoners leverden duidelijk in.

De afname van het winkelbestand in de kleine kernen hing samen met het feit dat de inwoners van deze kernen zich voor hun aankopen steeds meer op middelgrote kernen richtten. In de middelgrote en grote steden bleef de greep

Segmentatie

Drs. E.J. Bolt

Hoofd Commerciële
Projectcoördinatie en Onderzoek
van de Maatschappij voor
Bedrijfsobjecten N.V.

van de hoofdwinkelcentra op de lokale consument veelal op peil, die van de buurt- en kleinere wijkcentra verzwakte. Verschillende ontwikkelingen zijn van invloed op het nog steeds doorgaande koopgedrag. Zo is de mobiliteit toegenomen: het autobezit is gestegen van 5 per 100 inwoners in 1960 tot 32 in 1987. Mensen beschikken verder over meer vrije tijd, informatie en opleiding, wat leidt tot geïndividualiseerd koopgedrag, dat bovendien veelal niet 'consistent' meer is. Dit betekent dat een consument in één koopgang zowel exclusieve artikelen in de ene zaak koopt en vervolgens kwalitatief laagwaardiger en goedkope artikelen in een discountzaak aanschaft. Voor de consumenten geldt: ik ben ik en ik bepaal zelf op grond van persoonlijke waarden wat ik mooi vind en wat niet. Daarmee worden de consumenten steeds ongreepbaarder.

Deze consumenten gaan naar winkelcentra waar het aanbod naar artikelgroepen en winkel formule divers genoeg is om een ruime keuze te hebben. *Marktsegmentatie*, dat wil zeggen

het samenstellen van een klantengroep die op dezelfde (positieve) wijze op het aangeboden assortiment reageert, is riskanter bij kleinere dan bij grotere centra.

Winkelcentra moeten zich heroriënteren, inspelen op diverse consumentensegmenten en dus meer keuze bieden. Het gezicht van een binnenstad moet niet alleen worden bepaald door warenhuizen en filiaalbedrijven, maar juist door variaties in winkelformules. Deze visie sluit aan bij de overheidsnota 'Ruim baan voor ondernemen'. Hierin wordt bezorgd geconstateerd dat in de stadscentra de huurprijzen de pan uit rijzen, en dat er meer ruimte moet komen voor het gespecialiseerde midden- en kleinbedrijf. Het magische jaar van de Europese eenwording, 1992, zal al reeds de druk op de winkelcentra vergroten, als buitenlandse bedrijven zich in versterkte mate op de Nederlandse markt gaan begeven.

Op deze ontwikkeling kan het beste door een *projectmatige aanpak* ingespeeld worden. De oplossingen die binnensteden vragen zijn immers complex. Met de ontwikkeling van nieuwbouwprojecten op goede locaties in binnensteden, kan de te grote druk op de huurprijzen van A1-winkelloccaties weggenomen worden. Daarnaast kunnen in deze projecten nieuwe eigentijdse winkelconcepten ontwikkeld worden, waar het midden- en kleinbedrijf een belangrijke rol in kan spelen. Ook door een goed selectiebeleid kunnen projecten een goede mix krijgen van het efficiënte grootwinkel/filiaalbedrijf en het slagvaardig en hoog gespecialiseerd midden- en kleinbedrijf. Bij binnenstedelijke projecten mogen wonen, werken en winkelen niet meer steriel gescheiden worden. Daarbij kan integratie van voorzieningen de vormgeving boeiender maken.

Complexe winkelprojecten kunnen op een voor de consumenten aantrekkelijke wijze tot stand komen, als de planologen (behoeftebepalers), de vormgevers en bouwers en vooral ook gemeentebesturen en management goed op elkaar weten in te spelen. Onze ervaring bij MBO is dat onder deze voorwaarde kwalitatief goede projecten gerealiseerd kunnen worden.

bij dient zowel aan een afgewogen branchepatroon als aan de lay-out van het geheel gedacht te worden. Zowel ten aanzien van bedrijfseconomische als promotionele aspecten dienen de individuele ondernemers en/of de winkeliersvereniging op professionele wijze te worden bijgestaan. Hierdoor wordt een optimaal functioneren van die ondernemer mogelijk gemaakt en derhalve leegstand zo veel mogelijk voorkomen.

Ook aan orde en netheid, of in meer algemene zin het totale verblijfsklimaat, dient uitgebreid aandacht besteed te worden, aangezien het belang van juist deze aspecten voor de consumenten toeneemt. Hierbij

dienen de kosten voor zowel eigenaar van het onroerend goed als voor de individuele huurders, niet uit het oog verloren te worden.

Zoals reeds is aangegeven, is de detailhandel continu in beweging. De wel eens als chaotisch gekenschetste consument gaat de hem geboden mogelijkheden steeds individualistischer en kritischer benaderen. Hierdoor wordt het voor belanghebbenden aan de aanbodzijde – dus zowel detailisten als eigenaren van winkelcentra – steeds moeilijker om adequaat op de wensen van die consumenten in te kunnen spelen. Hoewel het niet mogelijk is deze on-

zekerheid volledig weg te nemen, is commercieel management een uitstekend instrument om optimaal op de veranderingen in te spelen en op die wijze de onzekerheden te minimaliseren.

* Verantwoordelijk voor marktonderzoek binnen de afdeling Winkelcentrum-management van Winkel & Projekt Management bv te s'-Hertogenbosch.

1. DRS E.J. Bolt: *Detailhandelsruimte in Nederland*, 1982.
2. Naar een lezing van drs T.D.H. Den Hartog (Albert Heijn BV). Vedes-distributiecongres, 2 november 1988.