

Rentabiliteit, synergie en maatschappelijk nut

City marketing in de praktijk: drie projecten in Vlissingen



De Boulevard Bankert in de jaren negentig. Foto: BAM Vlissingen

Vlissingen is vooral bekend door de verbinding met Engeland, opstandige vissers en de RSV-werf de Schelde. Deze plaats heeft echter meer te bieden. Voor de oorlog was het een mondaine badplaats met een - voor Nederland unieke - boulevard gelegen op het zuiden. Na in de oorlog flink geleden te hebben, is het nooit meer goed gekomen met het toeristisch produkt Vlissingen. Op allerlei manieren wordt er nu aan gewerkt het te verbeteren. City marketing wordt hier niet alleen met de mond beleden maar ook in praktijk gebracht. In dit artikel¹ worden drie projecten uit verleden, heden en toekomst op hun merites beoordeeld in het kader van die city marketing.

FRANK HERMAN DE GROOT *

De essentie van de marketing is te vangen in de zin: 'Pas je produkt aan naar de wensen van de markt'. Dit zal voor een normaal commercieel produkt al geen eenvoudige opgave zijn. In het geval van het stedelijk produkt komen er een aantal complicerende factoren bij. Deze zijn van overwegend politieke en strategische aard. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het politieke management van de gemeente en de invloed van de vierjaarlijks weer-

kerende verkiezingen, de onverplaatsbaarheid van mensen en gebouwen en de lange afschrijvingstermijn op vastgoed. Genoemde aspecten zijn alle van invloed op de mate waarin het produkt naar de markt te vormen is. De politiek zal immers vanuit haar verantwoordelijkheid de randvoorwaarden voor het beleid bepalen, terwijl tegelijkertijd de handen gebonden worden door de gegeven karakteristiek van het produkt. Het is dan ook beter city marketing te definiëren als het zoeken naar zinvolle produkt-markt com-

binaties en in het beleid de aansluiting te vinden bij de 'unique selling points' van de gemeente.

Investeringsbeslissing

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat (structurele) aanpassing (adaptie) van de stad aan haar gebruikers slechts op langere termijn gerealiseerd kan worden. De sleutel tot deze strategische veranderingen wordt veelal gevormd door de investeringsbeslissing ten aanzien van structuur en imago bepalende projecten in een gemeente. In Vlissingen heb ik een drietal van deze projecten onder de loep genomen.

De gemeente Vlissingen, gesitueerd aan de Westerschelde telt ruim 45.000 inwoners. Een naar verhouding groot deel van de bewoners is werkzaam in de zware en op de haven georiënteerde industrie. De grootste werkgever onder hen is de scheepswerf K.M.S. de Schelde. Deze heeft zich na het R.S.V.-debacle redelijk staande weten te houden, al wordt een verdere teruggang van de werkgelegenheid verwacht. De overige grote industrie is overwegend van het 'transplant' type. Belangrijke investeringsbeslissingen worden bij dit type industrie genomen door het hoofdkantoor in het moederland. De bedrijven worden dan ook gekenmerkt door een zwakke binding met de regio.

Weergevoeligheid

Het toerisme in de provincie Zeeland is het laatste decennium sterk gegroeid. Het is vooral georiënteerd op zon, zee en water. De bestedingen in deze sector naderde in 1984 het miljard gulden. Het zwakke punt vormt echter de grote weergevoeligheid van het recreatief produkt. Met name de 'elk weer'-voorzieningen zijn sterk in groei achtergebleven. Hier liggen dan ook kansen voor Vlissingen. De politieke randvoorwaarden van de gemeente zijn verwoord in een drietal nota's, te weten: *Beschermde stadsgezicht*, *Binnenstad*, en *Toeristisch recreatief beleid*. In deze nota's staat de versterking van de attractiviteit voorop. De verhoging van de attractieve waarde mag echter niet ten koste gaan van de belangen van de bewoners. Evenmin mogen de historische waarden worden geschonden. Met deze eisen in het achterhoofd zijn de projecten beoordeeld in het licht van de vraag: Vormt deze investering een bijdrage aan de toeristisch recreatieve waarde van de stad Vlissingen?

Immateriële aspecten

Voor de analyse werd gebruik gemaakt

van een aangepaste versie van de *methode Wissema*. Wissema onderscheidt een drietal criteria waaraan een investering zijns inziens getoetst dient te worden. Hij gaat er van uit dat goedkeuring van een project niet uitsluitend van de rentabiliteit afhangt, maar dat ook immateriële aspecten een rol spelen. Naast het gangbare rentabiliteitscriterium onderscheidt hij de factoren synergie en maatschappelijk nut. Over *synergie* spreken we als er voordeel ontstaat doordat dingen samen-gevoegd worden ($1+1=3$). De harde, in geld uit te drukken, voordelen worden echter bij de rentabiliteit gerekend. Bij synergie gaat het dus om niet-geldelijke, waarschijnlijk voordelen. Juist dit aspect speelt een belangrijke rol bij city marketing. Denk hier bijvoorbeeld aan de combinatie of concentratie van verschillende functies wat, mits goed doordacht, belangrijke genererende effecten kan oproepen. Een project kan voldoen aan beide eerst criteria en toch struikelen over het laatste, het maatschappelijk nut. Dit betreft projecten die bij het publiek sterk omstreden zijn en veel weerstand oproepen. Deze projecten zullen onherroepelijk het risico lopen van vertraging of zelfs afstel, en blijken ongeschikt als investeringsobject.

Analyseschema

Om tot een verantwoorde toetsing te komen ontwikkelt Wissema vervolgens een omvangrijk instrumentarium. Uitgebreide vragenlijsten en gesprekken met sleutelfiguren nemen hierbij een belangrijke plaats in. In dit onderzoek heb ik mij beperkt tot het volgende analyseschema:

Rentabiliteit: p.m.

Synergie: Voegt het project een functie toe? Versterkt het project een functie? Zal het aantal bezoekers toenemen? Zullen de bezoekers ook van andere functies gebruik maken? Vormt het project een bedreiging voor reeds gevestigde activiteiten? Draagt het project bij aan het imago van de stad?

Maatschappelijk nut: Is het een omstreden project? (parkeerdruk, schaduw, lichtinval, functie) Is het project strijdig met het beschermd stadsgezicht? (vormgeving, bouwwijze, bouwhoogte, kleurstelling)

Miro

Deze supermarkt is te omschrijven als een niet geïntegreerd winkelcentrum op een perifere lokatie. Het besluit deze win-

kel aan de stadsrand te vestigen werd in het begin van de jaren zeventig genomen. Ten tijde van een geheel ander beleid. Hoe wordt dit project nu beoordeeld?

De rentabiliteit van deze Miro-vestiging is mede dankzij de invoering van de mini ABC-formule (Albert Heijn, Giraffe en Marca) goed te noemen. De winkel behoort tot de best lopenden van het land. De klanten komen vooral uit de stad Vlissingen en in mindere mate uit de omgeving. Zij laten zich echter zelden verleiden tot een bezoek aan het centrum. Geconcludeerd kan dan ook worden dat deze op zich rendabele en (inmiddels) onomstreden investering weinig bijdraagt aan het product Vlissingen.

Het golfslag-recreatiebad

Het golfslag-recreatiebad, is een perifeer gelegen zwemcomplex van recente datum. Het bevat een groot aantal voorzieningen waaronder; vier binnen-, vier buitenbaden, fonteinen, jetstreams, onderwaterilluminatie, 30-meter glijbaan, whirlpool, zonnebanken, terrassen, bikini-bar, exotische planten, restaurant etc. Kortom een waar zwemparadijs. Hoe wordt dit beoordeeld?

Het zwemcomplex mag zich verheugen in een forse belangstelling. Desondanks is de rentabiliteit matig. Ook de score op de factor synergie laat te wensen over. Dit is wederom te wijten aan de geïsoleerde ligging. Deze verhindert het optreden van genererende effecten.

Boulevard Bankert

De boulevards zijn de grote toeristische trekpleister van Vlissingen. Aan de omstreeks 1984 gerenoveerde boulevard Bankert wordt nu een multifunctioneel project ontwikkeld. Het plan bestaat uit drie blokken. *Blok A:* een hotel-restaurant met circa 70 kamers, zalenaccommodatie en ontbijtrestaurant; *Blok B:* een woongebouw met 48 appartementen, parkeerkelder, 1000 m² (bvo) winkels en twee paviljoens; *Blok C:* een zogenaamde scharnierpuntflat met 72 appartementen.

De blokken worden verbonden door een in het bouwplan geïntegreerde 'plaza'. Het plein is publieke ruimte en brengt het project daarmee in de sfeer van de publiek-private samenwerking. Gebouw B is inmiddels gerealiseerd. De appartementen werden in korte tijd verkocht. In gebouw C zijn nog enkele woningen beschikbaar, binnenkort zal met de bouw worden aangevangen. De achillespees

van het project wordt echter gevormd door het hotel-restaurant. Ondanks diverse wijzigingen aan het plan is het tot nu toe niet gelukt een exploitant te vinden. Rondom de plaza is ruimte voor winkels, koffieshops en twee paviljoens. De paviljoens hebben reeds een uitbater en worden druk bezocht. De belangstelling voor de winkelunits is minder. Er heeft zich nog geen koper gemeld. De sleutelfiguren nemen in deze een afwachtende houding aan en wijten de leegstand vooral nog aan het kleine financiële draagvlak van de middenstand en aan onduidelijkheid over de sluitingstijden.

Rentabiliteit; De woon- en horeca functie zijn zeker rendabel. Voor de winkels staat dit nog te bezien. Het hotel wordt vooralsnog onrendabel beschouwd.

Synergie; Bij de beoordeling van het hotel is voorzichtigheid gepast. Zal het hotel extra overnachtingen genereren of slechts leiden tot verhevigde concurrentie. Een soortgelijk probleem speelt bij de winkels, extra klanten of juist concurrentiestrijd. Er zal veel van afhangen of men er in slaagt een eigen doelgroep te bereiken. Bij de beoordeling is hier van uitgegaan. Realisatie van het project zal zeker een impuls betekenen voor het imago van Vlissingen als investeringsstad.

Maatschappelijk nut; Het project is enigszins omstreden in de Vlissingse gemeenschap. Vooral de vormgeving moet het ontgelden. Het gebouw wordt getypeerd als 'log' en 'goedkoop afgewerkt', anderen vinden het juist een eigentijds bouwwerk. De functiesamenstelling wordt door het publiek nauwelijks in een stedelijke context beoordeeld.

Conflicten doen zich vooral op projectniveau voor. Zo hebben de bewoners bezwaar tegen de overkapping van de terrassen. Dit gaat ten koste van hun 'dure' uitzicht. Dergelijke problemen vormen echter geen bedreiging voor de realisatie van het project.

Bij een vergelijking van de projecten kom ik tot de volgende conclusies. Van de drie projecten scoren zowel de Miro supermarkt als het zwemcomplex laag op de factor synergie. In beide gevallen verhindert de afgelegen situering het optreden van uitstralingseffecten naar het centrum. Gezien de recente beslissingsdatum mag dit ten aanzien van het zwemcomplex een gemiste kans genoemd worden. Een lokatie in de nabijheid van de boulevards zou de voorkeur verdiend hebben. Met het plan Bankert is de weg naar city marketing gevonden. Verscheidene elkaar aanvullende functies zijn hier gesitueerd in het brandpunt van het Vlissingse toerisme. Hopelijk vormt de rentabiliteits-eis hier geen struikelblok.



Woongebouw C
92 2-kamer woningen

Woongebouw B
52 3-kamer woningen
horeca- en showruimten
parkeergarage

gebouw A
10 woonflats hotelkamers
zalen restaurant
kelder met nader te bepalen functie

* Frank Herman de Groot is student Economische Geografie aan de Universiteit van Amsterdam, tevens werkzaam bij een vastgoed beleggingsinstelling

1. Het artikel is gebaseerd op een onderzoek ten behoeve van het specialisatievak Bouw-en Vastgoed-economie.