

Oud en nieuw

Verschillen tussen retailers bij renovatieprocessen

Ik zit middenin in een onderzoek in een gebied wat een duidelijke functieverandering ondergaat. Waar voorheen grote trekkers in de vorm van warenhuizen en grote kledingzaken het gebied domineerden en bezoekers van heinde en ver kwamen, is het gebied nu afgegleden naar het niveau van een wijkwinkelcentrum. Modezaken zijn nagenoeg verdwenen op een Marca na en de supermarkten zijn nu de dominante partijen.

De geplande nieuwbouw die over een aantal jaren opgeleverd wordt, zorgt voor een hergroepering en mogelijk versterking van de resterende bovenwijkse functies. Tot die tijd moet met man en macht voorkomen worden dat het gebied niet verder in een neerwaartse spiraal verzeild raakt.

Er ontstaat een situatie met enerzijds 'de oude hap' die er al decennialang gevestigd is en anderzijds een groep nieuwe ondernemers die met veel enthousiasme de vrijkomende plekken van de oude ondernemers hebben ingenomen.

De moraal van de oude hap - vaak nog winkels met een bovenwijkse uitstraling en functie - daalt. Zij hebben de goede tijden nog meegemaakt maar zien nu jaar na jaar het aantal klanten dalen. Een deel compenseert dit door het aanboren van nieuwe doelgroepen (bijvoorbeeld de in de buurt werkzame personen), anderen kunnen het slechts bolwerken door te bezuinigen op de kosten (met name personeel eruit). Ook het verloop onder het zittende personeel neemt vaak toe, doordat men minder te motiveren is. Echt vrolijk wordt men er dus niet van. Veel mensen vertellen mij dan ook dat ze het tot hun pensioen trachten uit te zingen en bang zijn de zaak niet van de hand te kunnen doen. Een vette overnameprijs als oudejaarsvoorziening zit er ook al niet meer in. Men kijkt angstvallig wie van de burens er nu nog plannen heeft om de stekker er uit te trekken.

Daar staat een groep enthousiaste starters tegenover. Een deel richt zich op de nieuwe bevolking die zich in de loop der jaren in deze wijk gevestigd heeft. Deze ondernemers trachten direct in hun dagelijkse behoeften te voorzien. Een ander deel maakt gebruik van de op zich uitstekend bereikbare locatie gecombineerd met relatief lage huren. Het zijn ondernemers met plannen voor uitbreiding, een groeiende omzet en enthousiast en gemotiveerd personeel.

De tegenstelling is daardoor des te groter. Het onderlinge contact tussen de oude hap en de nieuwkomers is gering. Men heeft geen gemeenschappelijke belangen en profiteert ook nauwelijks van elkaars nabijheid. Dit leidt weer tot de nodige (vaak onnodige) spanningen over het vegen van de stoep, het meebetalen aan de feestverlichting en andere traditionele, onder de oude ondernemers vigerende normen en waarden. Er ontstaat steeds meer een kampendenken, van wij tegen hun. Wij, de oude getrouwen, worden overlopen door de nieuwe lichten. Dit versterkt de saamhorigheid onder de oudjes, maar creëert ook een onterecht vijandbeeld. Bij 'de nieuwelingen' is die saamhorigheid vaak niet aanwezig. Zij hebben geen gemeenschappelijke 'vijand' die hen bindt en zijn vooral bezig met overleven en groeien.

De kunst is nu om die verschillende partijen en belangen bij elkaar te brengen. Dat kan op een aantal manieren. Allereerst kan een professionele organisatie ingehuurd worden die middels een duurbetaalde straatmanager alle partijen aan een tafel probeert te krijgen. Een moeizame en langzame weg, maar vaak succesvol op de middellange termijn. Het gevaar schuilt vaak in de afhankelijkheid van een dergelijke persoon en daardoor het instorten van een structuur wanneer het (subsidie)geld op is. De tweede (relatief goedkope) methode is het gebruik maken van het bestaande ambtenarenapparaat, wijkconsulenten en dergelijke. Dat kan alleen maar als de relatie met en het vertrouwen in de lokale overheid niet al te zeer geschaad is. Kan ook vaak succesvol zijn, maar is dus zeer afhankelijk van de relatie met en de inzet van die lokale overheid.

De derde methode is vaak het meest effectief. Creëer een bedreiging die alle ondernemers naar elkaar toe drijft. Zeer 'succesvol' zijn onder andere de bouw van een nieuw winkelcentrum in een reeds overbewinkeld gebied, het langdurig afsluiten van toevoerwegen of het voor onbepaalde tijd opengooien van de straat in verband met renovatie van het riool of aanleggen van onduidelijke bekabeling waar de ondernemers geen baat bij hebben. De dreiging alleen is vaak al voldoende, mits dat serieus vorm gegeven wordt. Het mag geen hoog "Dat zal zo'n vaart niet lopen"-gehalte hebben. Nee, serieuze en uitgewerkte plannen werken het best. Alleen maar een gerucht verspreiden is vaak niet voldoende en teveel boven de markt zwevende verhalen maken mensen cynisch en passief. Zelf heb ik het gevoel dat dit middel nog niet eerder effectief ingezet is. Ik ken ook geen specialisten op dit gebied. Adviesbureau 'De Provocatie' heeft zich bij mijn weten nog niet ingeschreven bij de Kamer van koophandel. Het is natuurlijk spelen met vuur en ik zou er mijn handen niet aan willen branden. In mijn project kies ik dus maar liever voor de langzame weg.

Jeroen Verwaaijen
directeur onderzoek Strabo bv
verwaaijen@strabo.nl

verschenen in Shopping Center News december 2001