

Succesvolle exploitatie van multifunctionele accommodaties

Meer verdienen met hospitality management

Hoewel multifunctionele accommodaties als paddenstoelen uit de grond schieten, is het te voorbarig om van een doorslaand succes te spreken. Het succes van een multifunctionele accommodatie hangt namelijk ook sterk af van de onderlinge samenhang tussen de deelnemers en een proactieve programmering van activiteiten.

Tekst George Müller Foto Kees Rutten

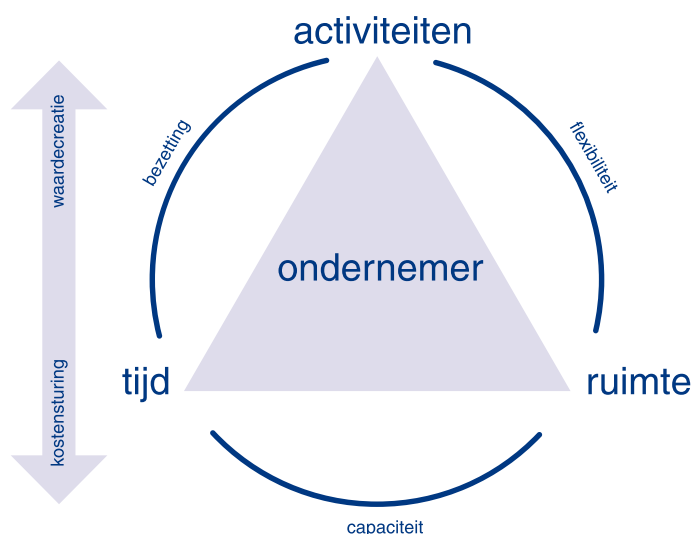
Te vaak is de focus beperkt tot het realiseren van het gebouw. Als dat gebouw dan staat, blijkt na een aantal jaren dat de exploitatieresultaten tegenvallen. Te snel wordt dan gegrepen naar bezuinigingen of het aanvragen van aanvullende (exploitatie-) subsidies. Dit artikel geeft een meer holistische kijk op het succesvol exploiteren van multifunctionele accommodaties. Met het begrip hospitality management wordt daarvan de kern verwoord. Het artikel presenteert daartoe een conceptueel model waarbij behalve het gebouw ook de te accommoderen activiteiten en de daaraan gerelateerde waardecreatie centraal staan. Het conceptuele model is tot stand gekomen binnen

het Laboratorium Exploitatieformules MFA, kortweg MFA Lab. Het draait om de juiste balans tussen de elementen activiteiten, tijd en ruimte (zie Figuur 1).

De top van de driehoek wordt gevormd door de activiteiten. Zij vormen als waardedragers het bestaansrecht van multifunctionele accommodaties. Met activiteiten worden naast de dagactiviteiten van de primaire deelnemers aan een multifunctionele accommodatie ook nadrukkelijk de meer ad-hoc geprogrammeerde activiteiten in de avonden en het weekend bedoeld. Het duurzaam kunnen programmeren van een rijk activiteitenprogramma is de primaire succesfactor van een multifunctionele accommodatie. De kwaliteit van de activiteiten bepaalt wat bezoekers en overheid financieel willen bijdragen. Daarnaast speelt ook de kwantiteit van de activiteiten een belangrijke rol. Hoe meer activiteiten in tijd en ruimte kunnen worden geprogrammeerd hoe hoger de financiële bijdragen zullen zijn.

Waardecreatie versus kostenbeheersing

Als waardecreator vormen de activiteiten de top van de driehoek. De basis van de driehoek wordt gevormd door de elementen tijd en ruimte. Tijd en ruimte bepalen samen de capaciteit en omvang van de huisvesting en de daaraan gerelateerde facilitaire diensten. Zij verschaffen onderdak aan de activiteiten en zijn als zodanig kostendragers. Immers hoe groter de multifunctionele accommodatie hoe hoger de investerings- en exploitatiekosten zullen zijn. Hoe langer de multifunctionele accommodatie open is



Figuur 1: Sturen op waarde bij de exploitatie van multifunctionele accommodaties



hoe hoger de bijdragen voor beheer en facilitieitmanagement zullen zijn. In die zin zijn het schaarse kostenbepalende elementen die zo efficiënt mogelijk moeten worden ingezet ter ondersteuning van de activiteiten.

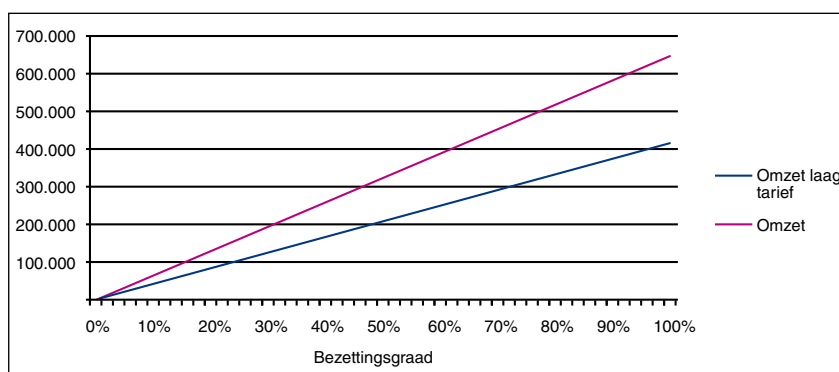
De as activiteiten-tijd bepaalt de bezetting van de multifunctionele accommodatie. Zoals gezegd hoe meer activiteiten er in de tijd per ruimte kunnen worden geprogrammeerd hoe hoger de opbrengsten zullen zijn voor die ruimte. De as activiteiten-ruimte bepaalt de geschiktheid van de ruimte om voor verschillende activiteiten ingezet te kunnen worden (flexibiliteit). Deze combinatie is daarmee een bepalende factor voor het meervoudig gebruik van ruimten.

€ 200.000,- extra door hogere bezetting

Een succesvolle multifunctionele accommodatie weet de juiste balans tussen deze drie elementen te vinden waarbij naast de traditionele kostensturing (tijd en ruimte) het denken in waardecreatie (activiteiten) voorop staat. Dat dit loont, blijkt uit Figuur 2. Deze figuur is gebaseerd op een geanonimiseerde casus van een MFA die een tarievenlijst met hoge (commerciële) en lage (maatschappelijke) tarieven hanteert. Illustratief is de lage werkelijke bezettingsgraad van 17% van de extra te verhuren ruimten tijdens openingstijd. Bij een bezetting van 50% kan een extra omzet gerealiseerd worden van 150.000 á 200.000 euro per jaar! Een nadere analyse van de achtergrond van deze lage bezetting was dat er geen partij de centrale regie over de programmering na schooltijd op zich nam.

Actieve programmering hoort bij hospitality management

Het is onze ervaring dat dit fenomeen niet op zichzelf staat. Veelvuldig staat de realisatie van het gebouw voorop. Als dan later de exploitatieresultaten tegen vallen, wordt maar al te snel naar bezuinigingen gegrepen. Hierbij wordt zelden de waardepotentie van een actieve programmering gepeild. Dit is begrijpelijk omdat veelvuldig de verantwoordelijkheid voor de centrale programmering van activiteiten niet is gede-



Figuur 2: Bezetting versus omzet

finieerd. Een centrale, voor iedereen herkenbare, ondernemer die boven de activiteiten van de primaire deelnemers uitstijgt, kan er in voorzien dat er ook in de avonden en in het weekend een voldoende rijk en gevuld activiteitenprogramma aanwezig is. In het MFA Lab werd al eerder geconcludeerd dat 'ondernemerschap' meer is dan een houding. Als er niemand wakker ligt van een lage bezetting, dan is er principieel iets verkeerd geregeld. Iemand moet die ondernemer zijn. ◀

Ir. George Müller MRE is werkzaam bij Realink adviseurs. Kijk voor meer informatie op www.realink.nl.

Over het MFA Lab

MFA Lab (www.mfa-lab.nl) is een ontwikkelplatform waarop partijen in het veld samen met experts exploitatieformules voor multifunctionele accommodaties ontwikkelen. Deze formules worden getoetst aan concrete casussen die door betrokken partijen worden ingebracht. Centrale uitgangspunten zijn: gastvrijheid, ondernemerschap en verbinding met de wijk. De archetypes uit bijgaand artikel worden in het MFA Lab op de volgende thema's uitgewerkt.

- Marketing en communicatie
- Gastvrijheid en horeca
- Informatietechnologie
- Personeel en organisatie
- Financiën (business case)

In de komende edities van Schooldomein worden de resultaten daarvan gepresenteerd. Het MFA Lab is een initiatief van de Wijkplaats en Tom de Haas Consultancy.