

Future retail city centre

een vitale en aantrekkelijke binnenstad

Author(s)

Lansen, David; Weltevreden, Jesse; Risselada, Anne; Ghaus, Farzad; Warnaby, Gary; Bunnik, Hester; van der Beek, Jan; de Waal, Jann; Roose, Jeroen; Vosjan, Kjeld; Evers, Marcel; Pieters, Marieke; Hovestad, Marije; van Hees, Marijke; Verdult, Martijn; Steeman, Mayke; van der Laak, Merlijn; Stel, Natasja; Van Gerwen, Nienke; Hendriks, René; DeVreese, Ruth; Van Herreweghe, Sofie; van Aarle, Stefan

Publication date

2018

Document Version

Final published version

License

Unspecified

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Lansen, D., Weltevreden, J., Risselada, A., Ghaus, F., Warnaby, G., Bunnik, H., van der Beek, J., de Waal, J., Roose, J., Vosjan, K., Evers, M., Pieters, M., Hovestad, M., van Hees, M., Verdult, M., Steeman, M., van der Laak, M., Stel, N., Van Gerwen, N., ... van Aarle, S. (2018). *Future retail city centre: een vitale en aantrekkelijke binnenstad*.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Expertgroep

future retail city center

Een vitale en aantrekkelijke binnenstad

Hoofdstuk mede mogelijk gemaakt door: INretail, ClickNL, Kamer van Koophandel en de Retail Innovatie Agenda.

Gastheer



INRETAIL

Voorzitter



Hogeschool van Amsterdam

Het belang van collectieve interventies in binnenstedelijke winkelgebieden

Door onder andere een overschot aan winkels, verouderde businessmodellen en het online winkelen staat de detailhandelsfunctie van binnensteden onder druk. Zo voorspelt GfK dat het online aandeel in de totale Nederlandse consumentenbestedingen zal toenemen van 23% in 2017 tot 35% in 2022.¹ Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat ruim 33% van de consumenten verwacht over vijf jaar minder vaak het stadscentrum te bezoeken om te gaan winkelen.²

Ondernemers en andere stakeholders, zoals lokale overheden, vastgoedeigenaren en banken, hebben zich de afgelopen jaren gerealiseerd dat collectieve actie noodzakelijk is om binnensteden toekomstbestendig te maken. In vrijwel alle Nederlandse binnensteden zijn vandaag de dag dan ook collectieven actief die via (marketing)interventies beogen om de consumententrekkracht en de verblijfswaarde van het winkelgebied te verhogen. Ook in omliggende landen, waaronder het Verenigd Koninkrijk, België en Duitsland, is sprake van een vergelijkbaar urgentiebesef en van collectieve interventies om de aantrekkelijkheid en vitaliteit van stadscentra te verbeteren.

Maar welke interventies hebben (op lange termijn) de meeste toegevoegde waarde voor (de stakeholders van) de binnenstad? Dat is een vraag waar veel collectieven in binnen- en buitenland vandaag de dag een antwoord op zoeken. De expertgroep Future Retail City Center wil collectieven in binnensteden helpen met het beantwoorden van deze vraag door onderzoek te doen naar zowel nationale als internationale best (en worst) practices van interventies. Dit hoofdstuk is de eerste blueprint van de expertgroep, waarin wordt ingegaan op de ontwikkeling van collectieven en de mogelijke interventies die zij kunnen plegen. In een tweede blueprint worden inspirerende best en worst practices van collectieve interventies in winkelgebieden in België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk beschreven. Deze tweede blueprint is vanaf maart 2018 te downloaden via:

www.cmihva.link/FutureRetailCityCenter

1 POLAK, I. (2017). THE FUTURE OF RETAIL ACCORDING TO THE CONSUMER; GfK SHOPPINGTOMORROW CONSUMER STUDY 2017. GEPRESENTEERD OP HET SHOPPING TIME-EVENT IN DOORN OP 15 NOVEMBER 2017. [HTTPS://WWW.SHOPPINGTOMORROW.NL/ DOWNLOAD_DE_PRESENTATIES_VAN_SHOPPINGTIME](https://www.shoppingtomorrow.nl/download_de_presentaties_van_shoppingtime)

2 GfK (2017). DATABESTAND MET RESULTATEN VAN ENQUÊTEVRAGEN SHOPPING TOMORROW-EXPERTGROEP FUTURE RETAIL CITY CENTER.

1. Een internationaal perspectief op samenwerking in binnenstedelijke winkelgebieden

In zowel België, Nederland als het Verenigd Koninkrijk zijn stads- en dorpscentra de belangrijkste winkelgebieden voor het doen van niet-dagelijkse aankopen. In tegenstelling tot België en het Verenigd Koninkrijk kende Nederland decennialang een restrictief detailhandelsbeleid dat (grootschalige) detailhandelsvestigingen buiten de bestaande winkelgebieden ontmoedigde. Het resultaat van dit beleid is dat in Nederland relatief veel winkels in binnenstedelijke winkelgebieden gevestigd zijn en dat er weinig sprake is van 'verspreide bewinkeling'. Volgens Locatus was in 2016 67% van alle verkooppunten in Nederland gevestigd in stads- en dorpscentra en 26% buiten een winkelgebied. Ter vergelijking: in België was 45% van alle verkooppunten in een centraal winkelgebied gevestigd en 33% buiten een winkelgebied.³ In België en het Verenigd Koninkrijk ondervinden winkeliers in binnenstedelijke winkelgebieden dus meer concurrentie van verspreide bewinkeling en retailconcentraties aan de rand van steden dan in Nederland.

Samenwerking tussen stakeholders in winkelgebieden is geen nieuw fenomeen; sinds jaar en dag kennen we winkeliers- en ondernemersverenigingen die zich bezighouden met traditionele gebiedsmarketing, zoals de sfeerverlichting en belangenbehartiging richting de lokale overheid. De afgelopen decennia kwam er echter meer aandacht voor het managen van binnenstedelijke winkelgebieden. In het Verenigd Koninkrijk werd de eerste binnenstadmanager in 1987 benoemd.⁴ Sindsdien is zowel in het Verenigd Koninkrijk als in Nederland en België het aantal samenwerkingsverbanden dat zich richt op het verbeteren van de aantrekkelijkheid en vitaliteit van het stadscentrum sterk gegroeid. De recente economische crisis en de continue groei van het online winkelen hebben de noodzaak tot collectieve actie om winkelgebieden toekomstbestendig te maken verder vergroot. In Nederland waren in 2016 in de 350 grootste binnenstedelijke winkelgebieden 758 collectieven actief die zich bezighouden met de marketing van het winkelgebied.⁵ En hoewel er geen vergelijkbare cijfers voor België en het Verenigd Koninkrijk zijn, weten we dat ook in deze landen in vrijwel elk stads- of dorpscentrum een of meerdere collectieve initiatieven bestaan die tot doel hebben om het winkelgebied te vermarkten.

Het doorgaans vrijwillige karakter van deelname aan collectieven – en de hiermee samenhangende beperkte financiële slagkracht – heeft in veel winkelgebieden geleid tot zorgen over de duurzaamheid van deze initiatieven. In het Verenigd Koninkrijk is daarom een aantal jaar geleden een wet aangenomen die de oprichting van zogenaamde Business Improvement Districts (BIDs) mogelijk maakt. Het voordeel van deze samenwerkingsvorm is dat alle stakeholders in het winkelgebied verplicht worden om financieel bij te dragen aan de activiteiten van het collectief. In 2005 was de eerste BID in het Verenigd Koninkrijk een feit en sindsdien is het aantal BIDs gegroeid tot 270 anno 2017. In Nederland werd in 2009 een vergelijkbare wet aangenomen die het mogelijk maakt om, naar Engels voorbeeld, zogenaamde bedrijveninvesteringszones (BIZ) op te richten. Dit heeft geresulteerd in meer dan

3 DIRKSEN-JANKEN, N. (2016). VERSCHIL IN DETAILHANDELSSTRUCTUUR NEDERLAND VERSUS BELGIË. GERAADPLEEGD OP 5 DECEMBER 2017. [HTTP://WWW.LOCATUS.COM/BLOG/VERSCHIL-IN-DETAILHANDELSSTRUCTUUR-NEDERLAND-VERSUS-BELGIE/](http://www.locatus.com/blog/verschil-in-detailhandelsstructuur-nederland-versus-belgie/)

4 WELLS, I. (1991). TOWN CENTRE MANAGEMENT: A FUTURE FOR THE HIGH STREET. GEOGRAPHICAL PAPERS NO.109. READING: UNIVERSITY OF READING.

5 RISSELADA, A.H., HAGEN, D., WELTEVREDEN, J.W.J., ATZEMA, O.A.L.C., JANSSEN J.-W.H. & GHAS, F. (2018). HET VERBONDEN WINKEL- GEBIED; HOE COLLECTIEVE DIGITALE MARKETING KAN BIJDAGEN AAN EEN AANTREKKELIJKE BINNENSTAD. AMSTERDAM: HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM.

200 BIZ-en (in oprichting) anno 2017 in Nederland.^{6,7} In de huidige wetgeving in België is een BID-structuur zoals Nederland en het Verenigd Koninkrijk kennen niet zomaar mogelijk. Bij een dergelijke structuur strijkt de lokale overheid belastingen op via een vastgoedbelasting bij de ondernemingen in een afgebakend gebied. In België wordt de onroerende voorheffing bepaald volgens het kadastraal inkomen en niet gekoppeld en beschikbaar gesteld aan een afgebakend gebied. Ondanks de toenemende populariteit van de BID als vorm van samenwerking in winkelgebieden, zijn er in het Verenigd Koninkrijk en Nederland ook nog veel andere organisatievormen te vinden. In tegenstelling tot Nederland en het Verenigd Koninkrijk kan België als een chaotisch speelveld worden bestempeld waar steden en ondernemers volop 'top-down' en 'bottom-up' experimenteren. Elke Belgische stad of gemeente maakt gebruik van een eigen aanpak: winkeliersverenigingen, dekenijen/buurtcomités, officiële collectieven, maar ook heel wat andere zelfstandige partijen werpen zich op deze 'vrije' markt als het gaat om de collectieve promotie en organisatie van binnenstedelijke winkelgebieden.⁸ Kortom, in België is minder sprake van coördinatie en afstemming tussen stakeholders voor het vermarkten van binnenstedelijke winkelgebieden dan in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de verschillende ontwikkelingsstadia die collectieven doorlopen en de interventies die zij kunnen plegen om de aantrekkelijkheid en vitaliteit van de binnenstad te verbeteren.

2. Ontwikkelingsstadia van collectieven

Zoals gezegd werken in vrijwel elke binnenstad in België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk stakeholders samen aan het toekomstbestendig maken van het winkelgebied. Deze samenwerkingsverbanden, ook wel collectieven genoemd, kunnen als volgt worden gedefinieerd.

Een collectief bestaat uit twee of meer deelnemers die de intentie hebben om meerdere jaren samen te werken om de aantrekkelijkheid van het winkelgebied te verhogen. Het samenwerkingsverband richt zich op een of meerdere winkelgebieden in de stedelijke ruimte dan wel op specifieke subcentra of straat/straten binnen deze winkelgebieden. Het collectief vertegenwoordigt een gemeenschappelijk belang waarover is besloten door de deelnemers en organiseert gezamenlijke activiteiten die de prestaties van de (deelnemende) stakeholders in het winkelgebied/de winkelgebieden beogen te verbeteren. Deze activiteiten betreffen onder andere (marketing)activiteiten en diensten gericht op consumenten, management van stakeholders, organisatie van het collectief en belangenbehartiging richting de gemeente en andere partijen.⁵

6 BEDRIJVENINVESTERINGSZONE.NL (2017). BIZ-LOCATOR. GERAADPLEEGD OP 5 DECEMBER 2017. [HTTPS://BEDRIJVENINVESTERINGSZONE.NL/ONZE-DIENSTEN/BIZ-LOCATOR/](https://bedrijveninvesteringszone.nl/ONZE-DIENSTEN/BIZ-LOCATOR/)

7 BIZJOOSTMENDER.NL (2017). OPGERICHTE EN AFGESTEMDE BEDRIJVENINVESTERINGSZONES EXPERIMENTENWET 2009/2011. GERAADPLEEGD OP 5 DECEMBER 2017. [HTTP://BIZJOOSTMENDER.NL/UPLOADS/LIJST%20BEDRIJVENINVESTERINGSZONES%20NEDERLAND.PDF](http://bizjoostmender.nl/uploads/lijt%20bedrijveninvesteringszones%20nederland.pdf)

8 VAN HERREWEGHE, S., DEVREESE, R. & PIENS, S. (2017). VLAANDEREN EEN GEDIVERSIFICEERD SPEELVELD WAT COLLECTIEVE SAMENWERKING BETREFT IN BINNENSTEDEN. GENT: HOGESCHOOL GENT.

Net als een bedrijf kent een collectief meerdere stadia van ontwikkeling. In totaal onderscheidt de expertgroep vijf fasen in de ontwikkeling van collectieven:

Fase 1. Urgentie creëren

In deze fase ontstaat bij een of meerdere stakeholders het idee om te gaan werken aan het toekomstbestendig maken van het winkelgebied. Meestal is hier een concrete aanleiding voor bijvoorbeeld een groeiende winkelleegstand, toenemende criminaliteit of een proactieve gemeente, bank of vastgoedeigenaar die samenwerking in het winkelgebied wil stimuleren. De initiërende partij (of partijen) zoekt in deze fase naar voldoende draagvlak bij ondernemers en/of andere stakeholders om het collectief te starten. Een gedeelde *sense of urgency* is hierbij cruciaal. Soms lukt het niet om voldoende draagvlak te creëren en sneuvelt het initiatief al voor het goed en wel van start is gegaan.

Fase 2. Samenwerking opzetten

In deze fase wordt het collectief geformeerd. Vaak, maar niet altijd, wordt er een juridische entiteit (bijvoorbeeld een stichting of vereniging) opgericht en een bestuur gevormd. Ook wordt er nagedacht over de financiering van het collectief. De meest voorkomende organisatievormen van collectieven in Nederland zijn: de bedrijveninvesteringszone (BIZ), het ondernemersfonds, de ondernemersvereniging, het vrijwillige netwerk of het platform/de overkoepelende centrumorganisatie (bijvoorbeeld een citymarketingorganisatie).⁵ En ook in België en het Verenigd Koninkrijk komen verschillende verschijningsvormen van collectieven voor (zie onder andere Van Herreweghe et al., 2017). Meer informatie over de organisatiestructuur van Nederlandse collectieven is te vinden in het handboek *Het Verbonden Winkelgebied* (zie www.collectiefonline.com). In deze fase kan het initiatief ook nog stuklopen. Bij de formering van een BIZ moet bijvoorbeeld minimaal 50% van de stemgerechtigden stemmen, waarvan twee derde voor de oprichting stemt. Als dit aandeel niet wordt gehaald, dan kan de BIZ niet van start gaan. Er zijn legio voorbeelden in Nederland en het Verenigd Koninkrijk waarbij BIZ-initiatieven niet van de grond zijn gekomen door onvoldoende voorstemmers (zie bijvoorbeeld Biz.joostmenger.nl, 2017). Als de organisatiestructuur en de financiering van het collectief rond zijn, kunnen medewerkers geworven worden, zoals een straatmanager of een communicatiemedewerker.

Fase 3. Strategie en interventies ontwikkelen

Nadat het collectief is geformeerd, wordt er gewerkt aan de ontwikkeling of verdere uitwerking van een gezamenlijke (langetermijn)strategie/-visie voor het collectief en het winkelgebied. Vaak wordt al in fase 2 een begin gemaakt met de ontwikkeling van een strategie. Om een BIZ op te richten is het bijvoorbeeld noodzakelijk om een gedetailleerd businessplan te hebben met daarin een overzicht van de geplande activiteiten en kosten. Op basis van de strategie formuleert het collectief meetbare doelstellingen en concrete interventies die het wil plegen. Ook wordt in deze fase nagedacht over de marketing- en communicatiekanalen die het collectief wil inzetten. Verder moet het collectief in deze fase bepalen of het ondersteuning van externe partijen nodig heeft bij de ontwikkeling en uitvoering van de geplande interventies. Niet elk collectief besteedt voldoende aandacht aan het ontwikkelen van een heldere en onderscheidende strategie voor het winkelgebied. En ook worden niet altijd meetbare doelstellingen geformuleerd. Dit vergroot de faalkans van het collectief op middellange termijn.

Fase 4. Interventies uitvoeren

In deze fase zijn collectieven druk bezig met het uitvoeren van de geplande interventies en marketingactiviteiten. Sommige interventies zijn omvangrijk en complex en drukken zwaar op de beschikbare middelen van het collectief (bijvoorbeeld de ontwikkeling van een *loyalty card* voor het

winkelgebied). De belangrijkste uitdaging in deze fase is de continuïteit van de activiteiten. Er zijn legio voorbeelden van collectieven die bijvoorbeeld een wifinewerk of app ontwikkeld hebben, maar geen of onvoldoende middelen hadden om deze (goed) te onderhouden. Voor collectieven die communicatiekanalen inzetten voor bezoekers, is het van belang om over een continue stroom van relevante content te beschikken. Naast voldoende middelen, is de betrokkenheid van de deelnemers ook van belang voor de continuïteit van de activiteiten. Als ondernemers en andere deelnemende partijen de activiteiten niet meer (actief) ondersteunen en promoten, is het einde snel in zicht. Collectieven moeten dus zorgen dat ze gedurende de uitvoering van de interventies de deelnemers voldoende betrokken houden.

Fase 5. Evaluatie en koers bepalen

Na een bepaalde tijd, doorgaans variërend van een tot vijf jaar, komt het collectief in de evaluatiefase terecht. In deze fase stellen het bestuur en de deelnemers aan het collectief vragen als: zijn alle doelstellingen behaald, hebben de interventies goed gewerkt, is het geld goed besteed, is de samenwerking goed verlopen? Sommige organisatievormen van collectieven zoals de BIZ kennen een vaste looptijd, waarna een formele verlenging moet worden aangevraagd. Dat is doorgaans het moment waarop de BIZ wordt geëvalueerd. Overigens leggen veel collectieven minstens één keer per jaar verantwoording af aan de deelnemers over de uitgevoerde activiteiten en besteding van middelen. Aangezien veel collectieven echter geen meetbare doelstellingen hebben geformuleerd en geen effectmetingsonderzoek (laten) uitvoeren, is het in de praktijk vaak lastig om te bewijzen wat de bijdrage van het collectief is geweest aan het verhogen van de aantrekkelijkheid van het winkelgebied. Het komt geregeld voor dat deelnemers geen heil meer zien in voortzetting van het collectief omdat er naar hun gevoel te weinig is bereikt. Na de evaluatie staan collectieven voor drie keuzen:

- (1) Doorgaan op dezelfde voet
- (2) Een nieuwe strategie ontwikkelen met bijbehorende interventies
- (3) Stoppen met de samenwerking

Hoelang collectieven in een bepaalde fase zitten varieert per collectief en is mede afhankelijk van het aantal en typen betrokken stakeholders, de ambities en scope van het initiatief, het beschikbare budget en de gekozen organisatiestructuur.⁹ Een goede interne samenwerking is van wezenlijk belang voor de slagingskansen van een collectief.⁵ Onderzoek onder 175 collectieven in Nederland leert dat collectieven waarbij sprake is van een goede samenwerking tussen de deelnemers gedeelde en meetbare doelen hebben, werken met concrete actieplannen, een goede taakverdeling hebben, kennis hebben van de belangen en kwaliteiten van de deelnemers, activiteiten uitbesteden en over voldoende mankracht beschikken.⁵

3. Vitaliteit en aantrekkelijkheid verbeteren via collectieve interventies

Wat kun je als collectief doen om de aantrekkelijkheid en vitaliteit van binnenstedelijke winkelgebieden te verbeteren? Er zijn veel factoren van invloed op de aantrekkelijkheid en vitaliteit van

⁹ HAGEN, D. (2016). BUSINESS MODELS OF TOWN CENTRE PARTNERSHIPS: EVIDENCE FROM THE NETHERLANDS. GEPRÉSENTEERD OP DE FUTURE HIGHSTREET SUMMIT IN NOTTINGHAM OP 31 MAART 2016.

binnenstedelijke winkelgebieden. Een recente studie van het Institute of Place Management (IPM) van de Manchester Metropolitan University heeft op basis van een review van de wetenschappelijke literatuur en input van experts maar liefst 201 factoren geïdentificeerd. Deze 201 factoren kunnen onderverdeeld worden in vier categorieën:¹⁰

1. **Ruimtelijke factoren** zijn gerelateerd aan de fysieke locatie van het winkelgebied. Een collectief heeft geen invloed op deze factoren.
2. **Factoren op macroniveau** betreffen politieke, economische, sociale, technologische en juridische factoren die niet te beïnvloeden zijn door een individueel collectief.
3. **Factoren op mesoniveau** hebben betrekking op concurrentie (bijvoorbeeld van online winkelen), verzorgingsgebied en aanbieders (de retail- en vastgoedsector). Een individueel collectief heeft (zeer) beperkte invloed op deze factoren.
4. **Factoren op microniveau** zijn aanwezig in het winkelgebied zelf. Het collectief heeft veel invloed op deze factoren.

Aan elk van de 201 factoren is door experts twee scores gegeven: (1) de mate waarin een factor van invloed is op de aantrekkelijkheid en vitaliteit van het winkelgebied en (2) de mate waarin een factor door het collectief beïnvloed kan worden. Dit leidt tot een figuur met vier kwadranten (zie op pagina xx).

Top 25-prioriteiten voor het verbeteren van de aantrekkelijkheid en vitaliteit van binnenstedelijke winkelgebieden¹⁰

Prioriteit	Factoren
Openingstijden	Openingstijden; winkeluren; avond economie
Uiterlijk	Uitstraling winkelgebied; netheid
Winkels	Winkelaanbod; brancheringsmix
Visie en strategie	Leiderschap; samenwerking; (her)ontwikkelingsstrategie
Beleving	Kwaliteit van service; tevredenheid winkelend publiek; imago winkelgebied; bekendheid winkelgebied
Management	Centrummanagement; management winkelcentrum; management collectief; <i>place management</i>
Assortiment	Breedte/kwaliteit assortiment van producten
Basisbehoeften	Parkeren; faciliteiten; algemene voorzieningen
Trekkers	Aanwezigheid van winkels die een trekkersfunctie hebben en die het gebied karakter geven
Netwerken & samenwerkingsverbanden	Netwerken tussen stakeholders; samenwerkingsverbanden; leiderschap van lokale overheid
Diversiteit	Attracties; variatie/kwaliteit van de winkels; aanbod consumentendiensten; huurmix; diversiteit winkelaanbod; alternatieve winkelformules
Voetgangers	Voetgangersvriendelijkheid; faciliteiten voor voetgangers; 'cross-shopping'; gecombineerd winkelbezoek
Vermaak en vrije tijd	Entertainment; <i>leisure offer</i>

¹⁰ PARKER, C., NTOUNIS, N., QUIN, S. & MILLINGTON, S. (2015). HIGH STREET UK 2020 PROJECT REPORT; IDENTIFYING FACTORS THAT INFLUENCE VITALITY AND VIABILITY. MANCHESTER: INSTITUTE OF PLACE MANAGEMENT, MANCHESTER METROPOLITAN UNIVERSITY.

Aantrekkelijkheid	Aantrekkelijkheid locatie; consumententrekkkracht
Soliditeit	Atmosfeer; aanwezigheid BIZ; samenwerking vastgoedeigenaren en hurende retailers; waardeperceptie winkels
Bereikbaarheid	Gemak; bereikbaarheid; openbaar vervoer
Marketing en branding	Marketingstrategie winkelgebied; citymarketing; relatie huurder-beheerder; oriëntatie en bewegwijzering; promotie; speciale aanbiedingen
Vergelijkend/doelgericht winkelaanbod	Verhouding vergelijkend/doelgericht winkelaanbod (meestal in percentages)
Ruimte voor recreatie	Recreatiemogelijkheden; publieke ruimte; beschikbare publieke ruimte
Toetredingsbarrières	Belemmeringen die het voor geïnteresseerde retailers moeilijk maken zich te vestigen in het winkelgebied
Ketens versus zelfstandigen	Aantal ketens en onafhankelijke winkels in de winkelmix van een winkelgebied
Veiligheid	Een KPI die het winkelgebied hanteert voor het meten van percepties of daadwerkelijke criminaliteit, waaronder winkeldiefstal
Leefbaarheid	Mono- versus multifunctioneel; connectiviteit; leefbaarheid
Aanpassingsvermogen	Flexibiliteit van het winkelaanbod; branchering; gemengde functies; collectiviteit; functionaliteit; ontwerp van centrum; gemiddelde oppervlakte winkelpanden
Winkelrenovaties	Het proces van het (her)ontwikkelen van winkels

Het kwadrant 'Leef ermee' in de afbeelding op [pagina XX](#) bevat de meso-, macro- en ruimtelijke factoren die van grote invloed zijn op de aantrekkelijkheid van binnenstedelijke winkelgebieden, maar waarop collectieven niet of nauwelijks invloed kunnen uitoefenen. Het kwadrant 'Negeer ze' bevat de factoren die weinig effect hebben op de vitaliteit en aantrekkelijkheid van binnensteden en waarop collectieven ook amper invloed kunnen uitoefenen. Het kwadrant 'Vergeet ze' bevat factoren die een collectief kan beïnvloeden, maar die weinig effect hebben op de vitaliteit en aantrekkelijkheid van het winkelgebied. Het laatste kwadrant, gelabeld 'Ga ermee aan de slag', bevat de factoren op microniveau waarop collectieven invloed kunnen uitoefenen én die in grote mate van invloed zijn op de aantrekkelijkheid en vitaliteit van het winkelgebied. Een ruime meerderheid van de 201 factoren valt in dit kwadrant. De belangrijkste factoren zijn door het IPM samengevoegd tot 25 prioriteiten die in de tabel op [pagina XX](#) worden beschreven.¹⁰ Voor meer informatie over de opzet van het IPM-onderzoek en de definities van de 201 factoren, zie: www.cmiuva.link/IPMreport

Wat opvalt in de lijst met 25 prioriteiten, is dat de meerderheid betrekking heeft op de structuur, het winkelaanbod en de fysieke inrichting van het winkelgebied. Deze conclusie wordt ook bevestigd door recent Nederlands onderzoek. Fysieke aanpassingen in het winkelgebied, zoals verbetering van het winkelaanbod, de sfeer en gezelligheid en parkeermogelijkheden, hebben het grootste positieve effect op de bezoekfrequentie en verblijfsduur van consumenten in binnenstedelijke winkelgebieden. En ook marketingactiviteiten, zoals de organisatie van evenementen en digitale kortingsbonnen, kunnen het binnenstadbezoek positief beïnvloeden, hoewel het verwachte effect minder groot is dan bij fysieke aanpassingen in het winkelgebied.⁵ Het is dus belangrijk dat collectieven die de aantrekkelijkheid van hun winkelgebied willen verbeteren prioriteit geven aan fysieke aanpassingen in het winkelgebied, gevolgd door marketingactiviteiten.

De mate waarin een factor door het collectief beïnvloed kan worden

10

Maar collectieven ondernemen meer activiteiten dan fysieke aanpassingen en marketing van het winkelgebied. Op basis van de activiteiten en interventies die collectieven uitvoeren, komt de expertgroep tot zeven typen interventies (zie tabel hieronder).

Typen interventies die collectieven kunnen ondernemen



Ruimtelijke ingrepen

In deze categorie vallen alle interventies die de fysieke kwaliteit van het winkelgebied verbeteren, waaronder winkelaanbod, groenvoorziening, bereikbaarheid, sfeer-elementen, parkeergelegenheid en faciliteiten in het winkelgebied. Voor 89% van de collectieven in Nederland is het verbeteren van de fysieke kwaliteit een belangrijke doelstelling.⁵



Juridische en beleidsmatige ingrepen

In deze categorie vallen aanpassingen van de lokale wet- en regelgeving en beleid waarop het collectief invloed kan uitoefenen, waaronder zones met verlichte regelgeving (free zones), beleid met betrekking tot mengformules (mix horeca en detailhandel), het aantal koopzondagen en -avonden en wijzigingen in het bestemmingsplan (zoals brancheringseisen). Zo is het sturen op het gebiedsaanbod via branchering voor 66% van de collectieven in Nederland een belangrijke doelstelling.⁵



Branding en merkpositionering

In deze categorie vallen alle activiteiten van collectieven die tot doel hebben om het winkelgebied als merk te positioneren. Denk hierbij aan de organisatie van brandingssessies met stakeholders, de ontwikkeling van een merkstrategie en merkuitingen in het winkelgebied. Lang niet elk collectief houdt zich bezig met de ontwikkeling van een eigen signatuur of een heldere waardepropositie richting binnenstadbezoekers. Voor 63% van de collectieven in Nederland is branding van het winkelgebied een belangrijke doelstelling.⁵



Proces-, netwerk- en organisatieactiviteiten

Een belangrijke doelstelling van veel collectieven is om de samenwerking te bevorderen en de saamhorigheid tussen de deelnemers te vergroten. Activiteiten die binnen deze categorie vallen, zijn onder andere de organisatie van netwerkbijeenkomsten, ledenvergaderingen en de ontwikkeling van communicatiekanalen voor de deelnemers van het collectief. Voor 93% van de collectieven in Nederlandse binnensteden is het verbeteren van de samenwerking een belangrijke doelstelling.⁵



(Online) marketing

Veel collectieven ontwikkelen (online) marketingactiviteiten om de consumenten-trekkkracht van het winkelgebied te vergroten. Naast traditionele activiteiten als de organisatie van evenementen, maakt een groeiend aantal collectieven gebruik van op technologie gebaseerde marketingactiviteiten, zoals digitale loyalty cards, smart parking en gratis wifi. Daarnaast maakt de meerderheid van de collectieven in binnen- en buitenland gebruik van (online) communicatiekanalen als social media, websites en apps om bezoekers van het winkelgebied te informeren over activiteiten en acties. Voor 96% van de collectieven in Nederlandse binnensteden is (online) marketing van het winkelgebied een belangrijke doelstelling.⁵



Financiële incentives

In deze categorie vallen financiële incentives om onder andere nieuwe ondernemers aan te trekken om de leegstand in het winkelgebied te verminderen en/of de variatie in het winkelaanbod te verbeteren. Voorbeelden van dergelijke incentives zijn huurkorting, vestigingspremies en omzetgerelateerde huur. Andere activiteiten die binnen deze categorie vallen, zijn vernieuwende vormen van financiering van het collectief zoals crowdfundingacties. Voor deze categorie zijn geen cijfers bekend over het belang dat collectieven hieraan hechten.



Stimuleren innovatief vermogen ondernemers

In deze categorie vallen interventies die tot doel hebben om het innovatievermogen en de concurrentiekracht van ondernemers in het winkelgebied te verbeteren. Denk hierbij aan activiteiten als het organiseren van masterclasses voor ondernemers, samenwerking met een onderwijsinstelling die studenten beschikbaar stelt om ondernemers te helpen met online marketing of het aanstellen van een innovatiemanager. Zo heeft 34% van de collectieven in Nederland als doelstelling om ondernemers te helpen meer online actief te worden.⁵

4. Succesvolle interventies in binnenstedelijke winkelgebieden

Zoals reeds gezegd in de inleiding van dit hoofdstuk vragen veel collectieven zich af welke interventies (op lange termijn) de meeste toegevoegde waarde hebben voor (de stakeholders van) de binnenstad. Er vindt tot op heden weinig uitwisseling van ervaringen met interventies plaats tussen collectieven, waardoor in verschillende winkelgebieden telkens weer het wiel opnieuw wordt uitgevonden. In een tweede blueprint wil de expertgroep Future Retail City Center een gedetailleerde beschrijving geven van best en worst practices van interventies in binnenstedelijke winkelgebieden. Daarbij is het doel niet om een zo compleet mogelijk overzicht van succesvolle interventies te geven, maar om collectieven via de beschrijving van inspirerende praktijkvoorbeelden uit binnen- en buitenland te helpen om weloverwogen keuzes te maken in het brede scala van mogelijke ingrepen in het binnenstedelijk winkelgebied. De beschreven voorbeelden van interventies in de tweede blueprint vallen allemaal binnen de handelingsruimte van collectieven.

De tweede blueprint is vanaf maart 2018 te downloaden via www.cmihva.link/FutureRetailCityCenter. Zolang de blueprint nog niet is verschenen, kunnen geïnteresseerden via deze link hun gegevens achterlaten zodat ze automatisch de blueprint ontvangen wanneer deze wordt gepubliceerd.

5. Over de expertgroep Future Retail City Center

De expertgroep Future Retail City Center is een initiatief van INretail, ClickNL, de Kamer van Koophandel en de Retail Innovatie Agenda. INretail treedt op als gastheer van de expertgroep en het Centre for Market Insights van de Hogeschool van Amsterdam als voorzitter. Voor het aanleveren van de Nederlandse cases zijn acht experts van zeven organisaties verantwoordelijk die veel ervaringen hebben met het managen en vermarkten van (collectieven in) winkelgebieden: Aan Zee, BRO, HISA, PropertyLab, Stad&Co, Stadskracht en Vosjan Management op Maat. Voor de Belgische cases is de Vakgroep Commerciële Economie en Ondernemerschap van de Hogeschool Gent verantwoordelijk, waar veel expertise aanwezig is op het gebied van de transformatie van binnenstedelijke winkelgebieden. De verantwoordelijkheid voor het aanleveren van cases uit het Verenigd Koninkrijk ligt bij het Institute of Place Management van de Manchester Metropolitan University, een toonaangevend instituut waar hoogwaardig wetenschappelijk onderzoek gedaan wordt op het gebied van place making, place management en place marketing ten behoeve van de beroepspraktijk en beleid.

Via onderstaande links kunnen geïnteresseerden meer informatie verkrijgen over collectieve interventies in (binnenstedelijke) winkelgebieden in België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk:

www.collectiefonline.com

www.platfordmenieuwewinkelstraat.nl

www.binnenstadsmanagement.org

www.bruisendebinnenstad.be

www.detailhandelvlaanderen.be

www.placemanagement.org

Bronnen

- 1 POLAK, I. (2017). THE FUTURE OF RETAIL ACCORDING TO THE CONSUMER; GFK SHOPPINGTOMORROW CONSUMER STUDY 2017. GEPRÉSENTEERD OP HET SHOPPING TIME-EVENT IN DOORN OP 15 NOVEMBER 2017. [HTTPS://WWW.SHOPPINGTOMORROW.NL/DOWNLOAD_DE_PRESENTATIES_VAN_SHOPPINGTIME](https://www.shoppingtomorrow.nl/download_de_presentaties_van_shoppingtime)
- 2 GFK (2017). DATABESTAND MET RESULTATEN VAN ENQUÊTEVRAGEN SHOPPING TOMORROW-EXPERTGROEP FUTURE RETAIL CITY CENTER.
- 3 DIRKSEN-JANKEN, N. (2016). VERSCHIL IN DETAILHANDELSSTRUCTUUR NEDERLAND VERSUS BELGIË. GERAADPLEEGD OP 5 DECEMBER 2017. [HTTP://WWW.LOCATUS.COM/BLOG/VERSCHIL-IN-DETAILHANDELSSTRUCTUUR-NEDERLAND-VERSUS-BELGIE/](http://www.locatus.com/blog/verschil-in-detailhandelsstructuur-nederland-versus-belgie/)
- 4 WELLS, I. (1991). TOWN CENTRE MANAGEMENT: A FUTURE FOR THE HIGH STREET. GEOGRAPHICAL PAPERS NO.109. READING: UNIVERSITY OF READING.
- 5 RISSELADA, A.H., HAGEN, D., WELTEVREDEN, J.W.J., ATZEMA, O.A.L.C., JANSSEN J-W.H. & GHAS, F. (2018). HET VERBONDEN WINKELGEBIED; HOE COLLECTIEVE DIGITALE MARKETING KAN BIJDAGEN AAN EEN AANTREKKELIJKE BINNENSTAD. AMSTERDAM: HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM
- 6 BEDRIJVENINVESTERINGSZONE.NL (2017). BIZ-LOCATOR. GERAADPLEEGD OP 5 DECEMBER 2017. [HTTPS://BEDRIJVENINVESTERINGSZONE.NL/ONZE-DIENSTEN/BIZ-LOCATOR/](https://bedrijveninvesteringszone.nl/onze-diensten/biz-locator/)
- 7 BIZJOOSTMINGER.NL (2017). OPGERICHTE EN AFGESTEMDE BEDRIJVENINVESTERINGSZONES EXPERIMENTENWET 2009/2011. GERAADPLEEGD OP 5 DECEMBER 2017. [HTTP://BIZJOOSTMINGER.NL/UPLOADS/LIJST%20BEDRIJVENINVESTERINGSZONES%20NEDERLAND.PDF](http://bizjoostminger.nl/uploads/lijs%20bedrijveninvesteringszones%20nederland.pdf)
- 8 VAN HERREWEGHE, S., DEVREESE, R. & PIENS, S. (2017). VLAANDEREN EEN GEDIVERSIFICEERD SPEELVELD WAT COLLECTIEVE SAMENWERKING BETREFT IN BINNENSTEDEN. GENT: HOGESCHOOL GENT.
- 9 HAGEN, D. (2016). BUSINESS MODELS OF TOWN CENTRE PARTNERSHIPS: EVIDENCE FROM THE NETHERLANDS. GEPRÉSENTEERD OP DE FUTURE HIGHSTREET SUMMIT IN NOTTINGHAM OP 31 MAART 2016.
- 10 PARKER, C., NTOUNIS, N., QUIN, S. & MILLINGTON, S. (2015). HIGH STREET UK 2020 PROJECT REPORT; IDENTIFYING FACTORS THAT INFLUENCE VITALITY AND VIABILITY. MANCHESTER: INSTITUTE OF PLACE MANAGEMENT, MANCHESTER METROPOLITAN UNIVERSITY.

GASTHEER



David Lansen

Adviseur Ondernemerscollectieven
INretail

VOORZITTER



Jesse Weltevreden

Professor Digital Commerce
Hogeschool van Amsterdam

Leden expertgroep (Inclusief stuurgroepleden)



Anne Risselada

Senior Researcher
Hogeschool van Amsterdam



Farzad Ghaus

Directeur
Stad&Co



Gary Warnaby

Professor of Marketing
Manchester Metropolitan University



Hester Bunnik

Programma Manager
Retail Innovatie Agenda Den Haag



Jan van der Beek

Adviseur Ondernemersondersteuning
Kamer van Koophandel



Jann de Waal

Board Member
ClickNL



Jeroen Roose

Directeur
HISA



Kjeld Vosjan

Eigenaar
Vosjan Management op Maat



Marcel Evers

Manager Belangen en Beleid
INretail



Marieke Pieters

Interimmanager / Consultant
PropertyLAB



Marije Hovestad

Strategisch Programmamanager
Kamer van Koophandel



Marijke van Hees

Voorzitter overleg
Retailagenda



Martijn Verdult

Senior Projectmanager
Stad&Co



Mayke Steeman

Project Manager Research
Hogeschool van Amsterdam



Merlijn van der Laak

Programma Manager
Retail Innovatie Agenda Den Haag



Natasja Stel

Project Assistent
INretail



Nienke van Gerwen

Senior Adviseur Retail en
Centrummanagement
BRO



René Hendriks

Retail Expert
Aan Zee



Ruth DeVreese

Lector Commerciële Economie en
Ondernemerschap
Hogeschool Gent



Sofie van Herreweghe

Lector Trendwatching
Hogeschool Gent



Stefan van Aarle

Owner
Stadskracht