

HOE ZIET HET STEDELIJK WINKELGEBIED VAN DE TOEKOMST ERUIT?



SHOPPINGTOMORROW
EXPERTGROEP: FUTURE RETAIL CITY CENTER
JANUARI 2016

Voorwoord

De cijfers liegen er niet om. Het gaat niet goed met binnenstedelijke winkelgebieden in Nederland. De economische crisis heeft zijn weerslag gehad op de binnensteden; gemiddeld staat 9 procent van de winkelloppervlakten in Nederland leeg¹. Vanuit de politiek, media en bovenal binnen de retail is er volop aandacht voor het aanpakken van de leegstand en verbeteren van het retailklimaat. Er is veel behoefte aan het toekomstbestendig maken van binnenstedelijke winkelgebieden. Een binnenstad, klaar voor de consument van de toekomst.



Figuur 1: Leegstand winkels in Nederland (2015). Bron: Locatus, bewerking PBL

Het toekomstbestendig maken van de binnenstad vereist kennis van de specifieke wensen en behoeften van consumenten. De expertgroep Future Retail City Center van *Shopping Tomorrow* wil hieraan een bijdrage leveren door te schetsen hoe consumenten in 2030 winkelen. Wie zijn de consumenten van 2030? Wat verwachten zij in 2030 van de inrichting van de binnenstad? Komen zij überhaupt nog naar de stad toe om te winkelen of blijven zij liever thuis, en winkelen ze online?

In deze paper worden vier toekomstscenario's gepresenteerd over het winkelgedrag van consumenten in 2030. Per scenario is een *customer journey* uitgewerkt en worden de implicaties van het winkelgedrag in 2030 voor verschillende stakeholders en typen binnensteden beschreven. Het *doel* van dit rapport is primair om gemeenten te helpen bij visievorming over de (her)inrichting van de binnenstad. Daarom omvat het paper ook een stappenplan dat de kaders schetst voor acties die de gemeente, in samenwerking met andere stakeholders, kan nemen om de binnenstad *future proof* te maken.

Dit rapport is het resultaat van nauwe samenwerking met retail-, vastgoed- en winkelgebied- experts. Vanaf mei 2015 zijn wij geregeld bij elkaar gekomen en hebben we nagedacht over de toekomst van de binnenstad. Wij hebben deze sessies als zeer inspirerend ervaren en willen dan ook alle experts bedanken voor hun betrokkenheid, enthousiasme, input en de tijd die zij hiervoor hebben vrijgemaakt.

Hoewel het een uitdaging is, zien we vooral ook veel potentie voor de toekomst van de binnensteden in Nederland. We geloven sterk dat alleen via co-creatie goed vorm kan worden gegeven aan de binnenstad van de toekomst en roepen dan ook een ieder die zijn steentje wil bijdragen aan een gezond retailklimaat op, om dit **samen** te doen.

We wensen u veel leesplezier en inspiratie,

CCV

Enny van de Velden
Group Managing Director CCV
e.vandevelden@nl.ccv.eu

Innopay

Shikko Nijland
Managing Partner Innopay
shikko.nijland@innopay.com

¹ PBL, 2015

Experts die hebben meegewerkt aan dit rapport

 Oedsen Boersma SITE Urban development oedsen@site-ud.nl +31 6 50407305	 Xander Lub NHTV Breda Lub.X@nhtv.nl +31 6 45594484	 Gordon Tiemstra Afdeling Buitengewone Zaken gordon@afdelingbuitengewonezaken.nl +31 6 34181784
 Josje Fiolet Innopay Josje.fiolet@innopay.com +31 6 505 43 959	 Shikko Nijland Innopay Shikko.nijland@innopay.com +31 6 53741465	 Gino Thuij GfK Gino.thuij@GfK.com +31 6 22200411
 Daphne Hagen Hogeschool van Amsterdam d.hagen@hva.nl +31 6-21157818	 Eus Peters Nederlandse Detailhandel euspeters@rndweb.nl +31 6 22208705	 Enny van de Velden CCV e.vandevelden@ccv.eu +31 6 13627509
 Charlotte Hooijdonk BeBurrs charlotte@hooijdonkmanagement.nl +31-610505640	 Jan Willem Speetjens jwspeetjens@xs4all.nl +31 6 27001311	 Jesse Weltevreden Hogeschool van Amsterdam j.w.j.weltevreden@hva.nl +31 6 10153268
 Jaap Kaai Emma retail jaapkaai@emmaretail.nl 06-24778704	 Bart Stek WPM groep b.stek@wpmgroep.nl +31 (0)6-22395407	 Wesley Weerdenburg Glass Shop Wall wesley@glassshopwall.com +31 6 232 14 32
 Paul Kerkhof CCV p.kerkhof@nl.ccv.eu +31 (0) 626 220022	 Martin Pronk Noclichés martin@nocliches.nl 06-17074341	

Voor een uitgebreider profiel van de experts zie bijlage C.

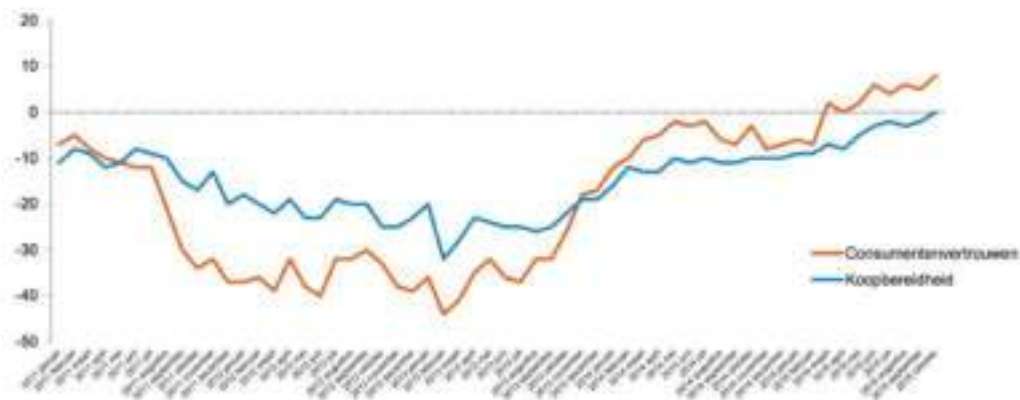
Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Scenario's van de binnenstad in 2030	9
3. Scenario 1: Home as a shop	11
3.1 Beschrijving van het scenario.....	11
3.2 Implicaties voor verschillende stakeholders.....	11
3.3 De customer journey van Anne	12
4. Scenario 2: Fast & easy shopping.....	15
4.1 Beschrijving van het scenario.....	15
4.2 Implicatie voor stakeholders.....	15
4.3 Customer Journey van Arnoud	16
5. Scenario 3: Fun @ Home	19
5.1 Beschrijving van het scenario.....	19
5.2 Implicaties voor diverse stakeholders	19
5.3 De customer journey van Fleur.....	20
6. Scenario 4: Experience city	23
6.1 Beschrijving van het scenario.....	23
6.2 Implicaties voor diverse stakeholders	23
6.3 Customer journey van Paul en Mirjam	24
7. Implicaties van scenario's voor verschillende typen steden	27
7.1 Scenario 1: Home as a shop	27
7.2 Scenario 2: Fast & easy	28
7.3 Scenario 3: Fun @ Home.....	30
7.4 Scenario 4: Experience City.....	31
8. Actieplan voor gemeenten	33
8.1 Fase 1: Inschatting van de huidige situatie	33
8.2 Fase 2: Ontwikkelen van een toekomstvisie.....	35
8.3 Fase 3: Roadmap van activiteiten richting 2030.....	36
9. Hoe nu verder?	37
BIJLAGE A: TRENDS EN ONTWIKKELINGEN VAN INVLOED OP RETAIL.....	38
Trends rondom technologie.....	38
Trends rondom consumentengedrag	39
Trends rondom de functie van de stad	41
BIJLAGE B: VERSCHILLENDE TYPEN STEDEN IN NEDERLAND	44
A: Bruisend in een sterke regio	44
B: Solide en regionaal voorzienend.....	44
C: Bekneld in een sterke regio	44
D: Kwetsbaar en lokaal voorzienend.....	44
E: Zwak en perifeer	44
BIJLAGE C: PROFIELEN VAN ONZE EXPERTS	46
BIJLAGE D: OVER CCV EN INNOPAY	50

1. Inleiding

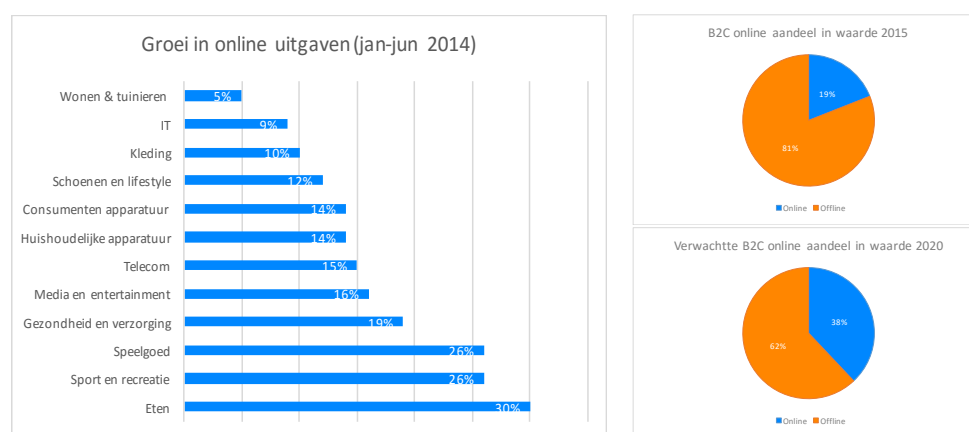
De toekomst van de Nederlandse binnenstad is een veelbesproken onderwerp. Passantenstromen nemen af en leegstand van winkels en kantoren neemt toe. Beleidsmakers, retailers, vastgoedeigenaren maken zich zorgen over de vitaliteit van de binnensteden.

Binnensteden zijn van oudsher locaties voor het doen van niet-dagelijkse aankopen en recreatief winkelen (*fun shopping*), wat relatief conjunctuur gevoelige activiteiten zijn². Voor een deel is de waargenomen daling in bezoekers dan ook een gevolg van de economische crisis. Onderzoek van GfK laat zien dat begin 2013 het consumentenvertrouwen en de koopbereidheid een dieptepunt kenden. Daarna herstelde dit langzaam, met begin 2015 weer positieve waarnemingen³.



Figuur 1: Consumentenvertrouwen en koopbereidheid in Nederland. Bron: CB, uit: GfK Shopping Tomorrow Consumer Research, 2015

Hoewel het vertrouwen en de koopbereidheid zich lijkt te herstellen, zijn de zorgen over de vitaliteit van de binnensteden hiermee niet voorbij. Een belangrijke ontwikkeling is dat consumenten hun aankopen steeds vaker online doen in plaats van in fysiek winkels. In alle productgroepen is een stijging te zien in het aandeel online aankopen (figuur 3).



Figuur 2,3,4: Online bestedingen. Bron: GfK Shopping Tomorrow Consumer Research, 2015

² PBL, 2015

³ Shopping Tomorrow, hoe shop jij in 2020? GfK, 2015

Gemeten in omzet neemt het aandeel van het online winkelen t.o.v. offline winkelen naar verwachting toe van 19 procent in 2015, naar 38 procent in 2020 (figuur 4 en 5). Consumenten ervaren online winkelen als makkelijk en het ruime productaanbod wordt als primaire reden genoemd om het internet boven fysiek winkelen te prefereren⁴. De voornaamste reden voor consumenten om vandaag de dag de stad te verkiezen boven het internet is de *user experience* en de persoonlijke benadering. Echter, het is de vraag in hoeverre de binnensteden ook in de toekomst voldoende onderscheidend vermogen hebben ten opzichte van het online winkelen om bezoekers te blijven trekken.

Hoe consumenten (in de toekomst willen) winkelen verschilt per type consument. Enerzijds wordt momenteel de trend waargenomen dat de consument steeds meer wilt doen in een kort tijdsbestek. De opkomst van internet, *smartphones* en sociale media hebben ervoor gezorgd dat men continu de sociale contacten wilt aanhalen, terwijl er ook nog geld moet worden verdiend, bij voorkeur als tweeverdieners, én voor de kinderen moet worden gezorgd. Bedrijven spelen steeds vaker in op deze ontwikkeling door het winkelen voor de consument zo gemakkelijk en tijdefficiënt mogelijk te maken. Concepten als de *one-stop shop* en winkels op makkelijk te bereiken locaties zijn hier een voorbeeld van.

Anderzijds zijn er consumenten die op zoek zijn naar beleving. Winkelen wordt als leuk ervaren en men maakt hier een dagje uit van. De binnenstad is bij uitstek de plek waar men zich een hele dag kan vermaken en naast winkelen ook horeca, uitgaan en cultuur opzoekt. Echter, met het huidige ontwikkelingsstempo van technologieën is de kans groot dat deze beleving ook online steeds meer geboden kan worden. Denk aan het gebruik van *virtual en augmented reality*. Het gebruik van dergelijke technologieën is nu nog laag, maar zou in 2030 gemeengoed kunnen zijn. Om producten te zien, of door de winkel heen te lopen langs de verschillende schappen hoeft je dan het huis niet meer uit.

Ook de persoonlijke benadering, die consumenten vandaag de dag zo waarderen in de binnenstad, zou in 2030 eveneens online geboden kunnen worden. Tijdens het winkelen is men met vrienden verbonden via *social media*, en bloggers en andere *social influencers* bepalen voor een grote groep jongeren wat de trends worden. Via sociale platformen is men over heel de wereld met elkaar verbonden en zoekt en deelt men inspiratie. Online stylingsadviseurs kunnen je helpen bij het samenstellen van je garderobe, waarmee een persoonlijke benadering online realiteit wordt.

Ook aan de wens voor gepersonaliseerde producten kan online voldaan worden. Daar waar de consument voorheen alleen een broek korter liet maken, is hij vandaag de dag al in staat om online zijn eigen muesli samen te stellen of schoenen te ontwerpen en het thuis te laten bezorgen. De combinatie van data en techniek maakt het mogelijk voor de ondernemer om onderscheidend te zijn in zijn diensten of producten en om er persoonlijke service aan te verbinden.

Deze door technologie gedreven ontwikkelingen lijken voor een grote groep (oudere) consumenten wellicht nog weinig relevant. Maar er komt een generatie aan die gewend is altijd online te zijn, de zogeheten Generatie Z, ook wel de *digital natives* genoemd. Zij verwachten een *seamless* integratie van online en offline in hun leven, ook wanneer het op winkelen aankomt. Onderzoek naar het winkel- en koopgedrag van Generatie Z, uitgevoerd in het kader van Shopping Tomorrow in 2014⁵, liet zien dat het voor 62 procent van de *digital natives* belangrijk is dat een winkel op meerdere manieren te benaderen is en uit

⁴ Shopping Tomorrow, hoe shop jij in 2020? GfK, 2015

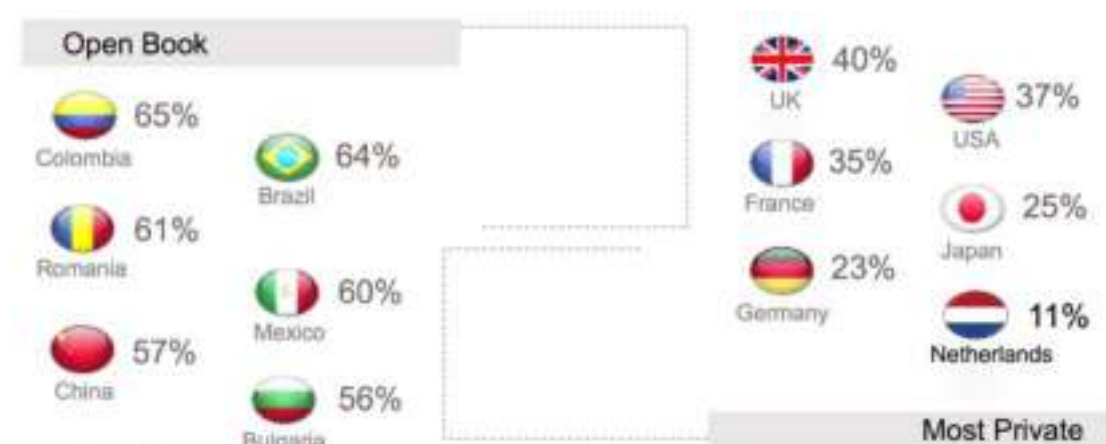
⁵ Hoe koopt en betaalt Generatie Z in 2020? CCV en Innopay, 2014

verhalen blijkt dat ze moeiteloos switchen tussen het gebruik van verschillende *devices* gedurende de *customer journey* (figuur 5).



Figuur 5. De customer journey. Bron: Bonsing Mann model (jaartal), Innopay analyse (2014).

Aankopen worden *anywhere*, *anytime* en *anyhow* gedaan. Het binnenstedelijk winkelgebied is hier echter nu nog maar beperkt op ingericht. Retailers geven aan dat ze moeite hebben met deze *omnichannel* benadering en niet goed weten hoe en waar ze in moeten investeren⁶. Ze zien overigens wel de toegevoegde waarde van het gebruik van klantendata om de klant op maat gemaakte oplossingen te kunnen bieden en de klant zo te kunnen binden. En hoewel consumenten persoonlijk aanbod waarderen, staat het op gespannen voet met zorgen rondom privacy. Nederlanders zijn in vergelijking met andere landen erg privacy gevoelig laat onderzoek van GfK⁷ zien (figuur 6). Op de vraag “*I like it when websites keep track of my visits, then recommend things to me*” antwoordde slechts 11 procent bevestigend.



Figuur 6: Privacy gevoeligheid van verschillende landen. Bron: GfK, 2015

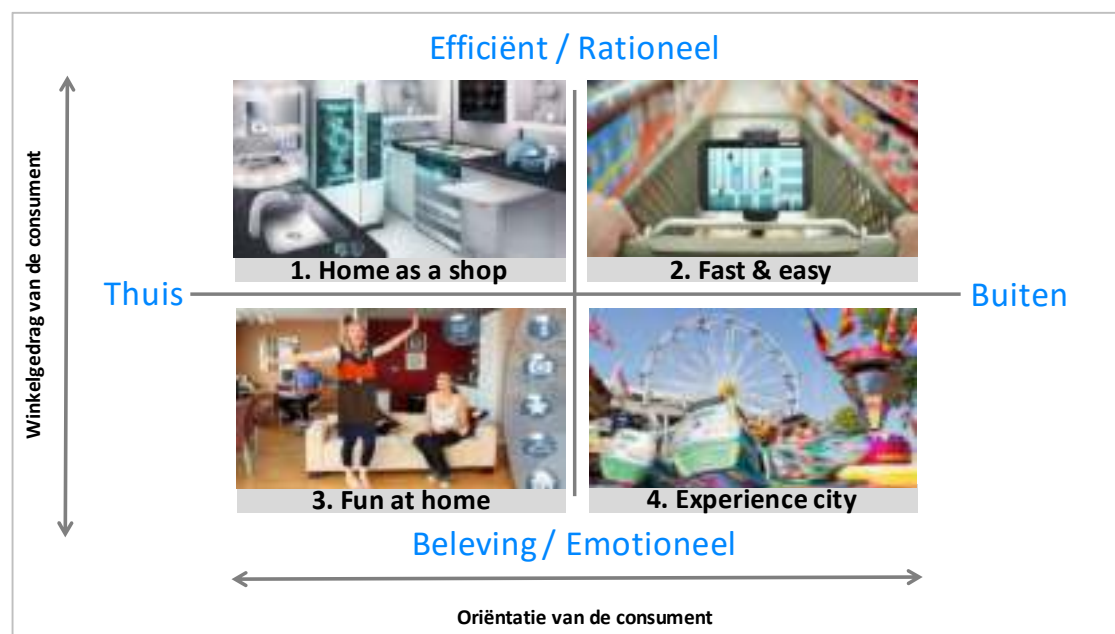
De ontwikkeling van een betrouwbare digitale identiteit kan hier uitkomst bieden. Met een digitale identiteit kunnen consumenten zelf kiezen welke data ze willen delen met retailers. Met de opkomst van *the internet of things* wordt zo'n digitale identiteit erg belangrijk. Want hoe kun je anders apparaten in je huis autoriseren om namens jou via internet bestellingen te mogen doen?

⁶ Hoe koopt en betaalt Generatie Z in 2020? CCV en Innopay, 2014

⁷ Shopping Tomorrow, hoe shop jij in 2020? GfK, 2015

Hoe deze in 2015 waarneembare trends zich zullen voortzetten in de toekomst, is grotendeels onzeker. De verwachting is dat het effect van deze ontwikkeling op de toekomst van de retail en de binnenstad als winkelgebied groot zal zijn. De opkomst van het internet de afgelopen 15 jaar is een *breakthrough* technologie geweest. Van aankopen bij de winkel op de hoek, is een aankoop in New York vandaag de dag *only-one-mouseclick-away*. Het is nog maar de vraag wat de *breakthrough* technologie zal worden van de komende 15 jaar. In bijlage A worden nog meer trends beschreven waarvan wordt verwacht dat deze van invloed zijn op de retail en winkelfunctie van binnensteden.

Deze trends en ontwikkelingen voeden de discussie over de vitaliteit van de binnenstad, waarbinnen ook gesproken wordt over een mogelijke functieverandering van de binnenstad. Bij een functieverandering zijn veel stakeholders betrokken. Ondernemers, vastgoedeigenaren, gemeenten en consumenten hebben allen een belang bij de (winkel)functie van de binnenstad, en deze belangen zijn niet altijd hetzelfde. Dit maakt dat (her)ontwikkeling van de binnenstad een complex en omvangrijk traject is dat veel tijd in beslag neemt. Het is dan ook belangrijk dat de discussie over de functie van de stad verder wordt gekeken dan morgen, of 2020. In dit rapport wordt daarom een beeld geschetst van de binnenstad anno 2030. Dit doen we aan de hand van scenario's. Deze scenario's zijn leidend voor dit rapport en worden in hoofdstuk 2 verder uitgelegd.



Figuur 7: Scenario's van de consument in 2030. Bron: Retail City Center expertgroep, 2015

De gemeente⁸ speelt een sleutelrol in de ruimtelijke ordening van de binnenstad doordat zij op vrijwel iedere plek in de beslisbaten invloed kan uitoefenen⁹. Daarom richt deze paper zich primair op gemeenten en worden er stappen beschreven die de gemeente vandaag al kan ondernemen, op weg naar een toekomstbestendige binnenstad in 2030. Nauwe samenwerking met alle betrokken stakeholders is daarbij van cruciaal belang.

⁸ Denk hierbij aan de gemeentelijke organisatie, verantwoordelijke beleidsmedewerkers etc. Maar ook de organisaties die binnen de gemeenten actief zijn in de retail zoals MKB, VNO-NCW en andere branche-organisaties

⁹ PBL, 2015

2. Scenario's van de binnenstad in 2030

Alle in hoofdstuk 1 benoemde trends en ontwikkelingen zijn direct van invloed op de retail sector en de functie van de binnenstad. Sommige trends kennen een hoge mate van zekerheid, van andere is het nog onzeker hoe groot het effect zal zijn op de toekomst van de binnenstad. Omdat de toekomst zich niet laat voorspellen, is er gekozen gebruik te maken van scenarioplanning. Scenarioplanning is een methode om verschillende toekomstbeelden te creëren op basis van trends en ontwikkelingen die we vandaag de dag kunnen voorzien. Scenario's zijn geen middel om de toekomst te voorspellen, maar een handvat om met onzekerheid om te kunnen gaan. Het creëren van verschillende toekomstscenario's geeft houvast en maakt mogelijk dat iedere gemeente voor zich een inschatting kan maken welke acties zij moeten ondernemen indien een bepaald scenario realiteit wordt.

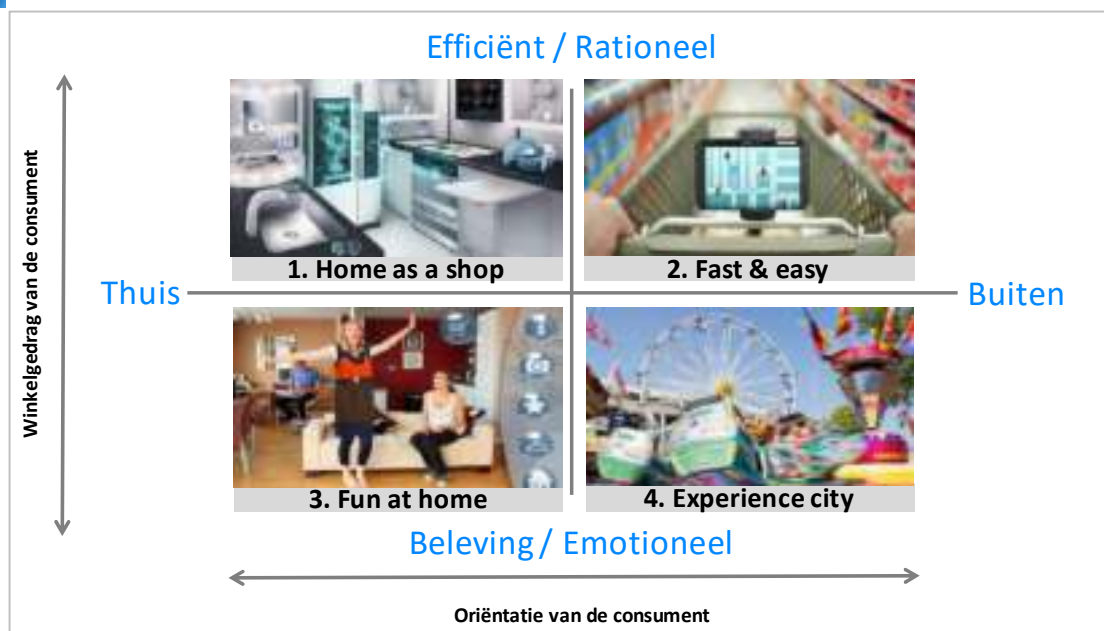
De trends die het meest onzeker zijn en waarvan wordt verwacht dat ze een hoge mate van invloed hebben op de functie van de stad vormen de assen die bepalend zijn voor de scenario's. In dit rapport wordt geredeneerd vanuit de consument. De grootste onzekerheid is in hoeverre consumenten als gevolg van technologische en sociaal-economische ontwikkelingen nog naar de stad toe zal komen om te winkelen of dat zij dit overwegend vanuit huis zullen doen. De oriëntatie (lees: voorkeurslocatie van winkelen) van de consument is dan ook de eerste as.

- **Oriëntatie van de consument:** het ene uiterste is dat consumenten al hun aankopen in de binnenstad zullen doen. Wanneer de consument naar buiten is georiënteerd, hebben fysieke retailers bestaansrecht en is er groeipotentie voor binnensteden. Het andere uiterste is dat alle aankopen vanuit huis worden gedaan en er voor de fysieke retail geen plek meer is in de stad; leegstand zal het straatbeeld kenmerken en er zal op zoek moeten worden gegaan naar een andere functionele inrichting van de stad.

De gewenste *user experience* is een andere onzekerheid, die een grote impact zal hebben op hoe de binnenstad ingericht dient te worden. De gewenste *user experience* wordt zichtbaar in het winkelgedrag van de consument. Dit is de tweede as.

- **Winkelgedrag van de consument:** de consument kan enerzijds gericht zijn op efficiëntie en maakt zijn aankoopbeslissingen op basis van ratio. Dit type consument heeft een druk bestaan en besteed liever niet te veel tijd aan winkelen en vindt het prettig als alles snel en soepel verloopt. De binnenstad moet dan goed bereikbaar zijn. Het bezoek aan de stad moet snel zijn en passen in de rest van de activiteiten die de consument onderneemt. Kans is groot dat een groot deel van de efficiëntie wordt gevonden in het online kanaal. Anderzijds is er de consument die op zoek is naar beleving en aankoopbeslissingen op basis van emotie maakt. Dit type consument houdt van winkelen en maakt hier graag tijd voor. De consument wordt graag vermaakt en is op zoek naar interactie. Ook dit kan zowel online als offline gevonden worden.

Door de twee assen te combineren ontstaan vier scenario's van hoe consumenten in 2030 winkelen (figuur 8).



Figuur 8: Scenario's van de consument in 2030. Bron: Retail City Center expertgroup, 2015

Belangrijk om op te merken is dat het niet de bedoeling is dat gemeenten kiezen voor één specifiek (voorkeur) scenario. Als gemeente kan je niet zelf bepalen welk scenario voor jou realiteit wordt, dat overkomt je immers. Het consumentengedrag is bepalend en moeilijk beïnvloedbaar. Van belang is dat je als gemeente nadenkt over hoe je je binnenstad wilt inrichten onder elk van de vier beschreven scenario's, zodat er een strategie klaar ligt wanneer binnen nu en vijftien jaar duidelijk wordt welk scenario (het meest) werkelijkheid zal worden.

In de volgende hoofdstukken worden de vier scenario's verder uitgewerkt. De rol van de verschillende trends en ontwikkelingen worden beschreven, de *customer journey* wordt uitgewerkt en de gevolgend van het scenario voor verschillende stakeholders en typen binnensteden wordt weergegeven. Het rapport sluit af met een stappenplan voor gemeenten.

3. Scenario 1: Home as a shop

3.1 Beschrijving van het scenario

Uitgebreid winkelen was vroeger een favoriete vrijetijdsactiviteit, maar die tijd ligt duidelijk achter ons. In 2030 maken de technologische mogelijkheden, het veranderend consumentengedrag en de maatschappelijke ratrace dat winkelen is verworpen tot 'boodschappen doen'. En boodschappen doen is in dit senario geheel geïntegreerd in het huiselijk domein.



De consument maakt rationele keuzen, minimaliseert haar (tijds)inspanning en is eraan gewend dat retailers en fabrikanten haar persoonlijke wensen kent en deze optimaal bedient. Consumenten hebben een eigen "SMART home platform" waarin de familie *lifestyle*, voorkeuren en wensen kenbaar worden gemaakt aan alleen die retailers en fabrikanten die vertrouwd worden. Retailers kunnen hierdoor op maat gemaakte voorstellen doen en producten aanbieden, geheel in lijn met de verwachtingen van de consument.

Alle *smart devices* in huis maken dat de consument de deur niet meer uit hoeft. De koelkast bestelt de boodschappen wanneer deze op zijn, men heeft een virtuele passpiegel en de 3D printer maakt dat producten net zo makkelijk zelf geprint worden.

Er is een globale retailwereld ontstaan, waarin de consument zich niet langer laat beperken door de grenzen van het eigen land. Aankopen worden online gedaan, waar de keuze enorm is. Wereldwijde spelers als Amazon hebben de Europese markt inmiddels veroverd. Bestellen kan tegenwoordig net zo makkelijk in China, de levering laat niet lang op zich wachten en ook prijzen vallen relatief gezien mee. Logistiek gezien is dit mogelijk doordat drones inmiddels gewoontegood zijn. De macht van retailers neemt af ten gunste van intermediairs (o.a. aanbieders van home shopping platformen en eID systemen) die de klantdata beheren.

Het is niet alleen *high-tech* technologie dat het leven makkelijk maakt, ook de nieuwerwetse *SRV-on-demand-service* is efficiënt en handig. Ze komen onze spullen persoonlijk langsbrengen op het moment dat het de consument uitkomt, helpen met installatie en retour. Vergrijzing en urbanisatie zorgen ervoor dat dergelijke *home-services* schaalbaar zijn. Steeds meer mensen hebben behoefte aan deze services, en zij wonen allemaal dicht bij elkaar..

3.2 Implicaties voor verschillende stakeholders

In dit scenario is de **retailer** verworpen tot een ultra-logistieke dienstverlener met een *high-tech front end* en een zeer omvangrijk fijnmazig distributienetwerk. De kracht van de goede retailer zit niet meer in de stenen en goede winkellocaties, maar in het aantal en de diepte van het klantcontact. Van een passantenfocus naar een lidmaatschapsmodel. De retailers die zich nieuwe technologie eigen hebben gemaakt en een duidelijke profilering in de huiskamer weten te vinden via bijvoorbeeld tv en internet, hebben de meeste kans op succes. Tegelijkertijd is de retailer steeds minder eigenaar van de klantdata, intermediairs worden steeds belangrijker in het verzamelen, beheren en benutten van de data die

verzameld wordt via de smart home devices. Voor veel kleine retailers is er geen bestaansrecht meer.

De **gemeente** heeft vooral een faciliterende rol voor het logistieke en mobiliteitsaspect van het nieuwe winkelen. Omdat de consument gericht is op efficiëntie, moet het zo makkelijk mogelijk gemaakt worden om naar de stad te gaan. Het parkeerbeleid is op de schop gegaan en logistieke inrichting van de stad is nog belangrijker geworden. Aangezien de binnenstad zich heeft getransformeerd tot woon, werk en horeca- en uitgaansgebied is het algemene gastheerschap een belangrijke taak van de gemeente. De inrichting van de openbare ruimte, organiseren van evenementen, citymarketing en beheren van overkoepelende service platforms (bv. digitale binnenstadswinkel, reserveringsysteem en reviewpagina) behoren hiertoe.

De **vastgoedeigenaren** hebben zich toegelegd op specifieke horeca- en uitgaansconcepten of op specifiek logistiek vastgoed. Beide markten zijn enorm gegroeid. Veel decentrale winkelgebieden (meubelboulevards e.d.) zijn herontwikkeld tot logistieke hubs en hebben een flinke waardesprong gemaakt. De oude A1-panden zijn soms onderdeel van het *leisure-hart* van de binnenstad, maar dat is in omvang fors gekrompen en heeft zeker niet het waardebehoud laten zien waar men altijd vanuit ging.



3.3 De customer journey van Anne

Door het in kaart brengen van de reis die de consument aflegt, wordt het tastbaar hoe je als retailer kunt interacteren met je klant. Figuur 9 geeft de aspecten van de *customer journey* weer.



Figuur 9: Customer journey. Bron: Bonsing Mann

Binnen scenario 1 wordt deze klantreis beschreven voor Anne. Anne is 42 jaar, getrouwd, woonachtig in een woonhuis in een klein dorp in de Randstad, ze heeft 2 kinderen van 8 en 12 jaar, en heeft een parttime baan.

3.3.1 Oriëntatie

Anne heeft een druk leven: een hectische parttime baan combineert ze met een rijk sociaal leven en de zorg voor haar opgroeiende kinderen die buiten school een drukke agenda hebben (zwemles, sporten, muziekles, vriendjes). Aan winkelen en boodschappen doen besteedt zij daarom graag zo min mogelijk tijd. Gelukkig hoeft dat ook niet. Haar koelkast, vrieskast, voorraadkast en badkamermeubel beschikken over slimme sensoren die precies bijhouden welke producten (bijna) op zijn. En ook kleding en schoenen beschikken over sensoren die aangeven of de maat nog goed zit en of het product versleten is. Via haar *SMART HOME APP* kan ze op elk moment een status update krijgen van haar voorraad

dagelijkse producten en persoonlijke verzorgingsartikelen en of er nieuwe kleding gekocht moet worden.

Anne denkt niet na over wat ze 's avonds hoeft te eten dankzij haar maaltijdbox abonnement. Omdat Anne al haar aankopen doet met haar Elektronische ID (Google E-ID) is haar gehele aankoopshistorie en die van haar gezinsleden bekend. Dus als ze zich dan toch een keer moet oriënteren op een aankoop, dan krijgt ze via de *Google Inspire App* snel en gemakkelijk relevante producten getoond van merken die passen bij haar voorkeuren, levensstijl en budget. Verder beschikt Anne over handige apparaten die haar helpen bij het zoeken naar geschikte producten: een handformaat 3D-Scanner (om o.a. kledingmaten en afmetingen van meubels te bepalen) en een *Virtual-Augmented Reality* Bril (om o.a. mogelijke vakantieadressen van binnen en buiten te checken en te kijken hoe nieuwe meubels en woonaccessoires in haar huis staan). Immers, oriënteren mag niet meer tijd kosten dan noodzakelijk want Anne heeft wel meer te doen.

3.3.2 Selectie

Over de meeste dagelijkse aankopen hoeft Anne niet meer na te denken: vaste producten worden automatisch besteld zodra deze op dreigen te raken op basis van een vooraf ingesteld huishoudbudget in haar *SMART HOME APP*. De *SMART FINANCE* module voor haar *SMART HOME APP* voorspelt heel nauwkeurig haar toekomstige uitgaven voor de hele maand en waarschuwt haar tijdig als de automatische bestellingen haar huishoudbudget dreigen te overschrijden. En via haar gepersonaliseerde maaltijdbox abonnement krijgt Anne twee keer per week verse en makkelijk te bereiden maaltijden geleverd waar haar hele gezin van smult. Door het geven van reviews aan de maaltijden uit de maaltijdbox heeft de *Artificial Intelligence Software* van haar maaltijdbox leverancier binnen een maand door wat de smaakvoorkeuren en het eetgedrag zijn van Anne en haar gezinsleden. En sindsdien wordt er nooit meer "Dat lust ik niet!" geroepen bij haar aan tafel.

Reclame voor, tussen en na een film, serie of programma kennen Anne's kinderen niet meer. Dat verdienmodel is al jaren geleden vervangen door productpresentaties in programma's; reclame kijken mag niet meer ten koste gaan van de schaarse vrije tijd is het huidige adagium. Via de huidige generatie *SMART Screens* kunnen alle getoonde producten in programma's (bijv. kleding en sierraden van acteurs, meubilair en auto's) aangeklikt worden waarna meer informatie en een koopknop verschijnt. Kleding kopen voor het hele gezin is een fluitje van een cent: via het *SMART Screen* kan Anne direct zien hoe de bij haar passende kleding haar staat die de *Google Inspire App* haar toont. En met één druk op de knop is alles besteld. Selectie van aanbieders en merken gebeurt vandaag de dag automatisch op basis van de aankoopshistorie, ervaringen en kijkvoorkeuren van Anne en haar gezinsleden via een beperkt aantal Shopping Apps; het draait niet meer om de verkoper of het merk, maar om de persoonlijke voorkeuren van Anne.

3.3.3 Transactie

'Geld overmaken of betalen' kennen Anne's kinderen niet. Als ze iets willen kopen, dan vragen ze 'budget' aan hun moeder en selecteren simpelweg het product dat ze willen hebben en dat binnen het gestelde budget valt. Via Annes' Digitale Identiteit kan zij overal aankopen doen zonder zich steeds opnieuw te moeten hoeven registreren. Om op haar wenken bediend te kunnen worden deelt Anne een hoop van haar attributen met retailers. Ze heeft echter volledig inzicht in wie over haar data beschikt, en wat daar mee mag gebeuren. Zij autoriseert zelf de apparaten om namens haar te mogen handelen en blijft zo

strikt in controle. Wel maakt Anne zich zorgen om het groeiend aantal berichten in de media over gevallen van digitale identiteitsfraude door hackers.

3.3.4 Levering

Anne verwacht dat producten geleverd worden waar en wanneer zij dat wil. Omdat Anne in een klein dorp buiten de stad woont, is *same hour delivery* voor haar een te dure optie; afhankelijk van haar behoeften kiest ze vaak voor *same day* of *next day delivery*. Anne blijft niet thuis om te wachten tot haar aankopen arriveren. In de gekoelde *SMART RECEPTION BOX* bij haar huis kunnen vervoerders alle bestelde aankopen achterlaten. Anne krijgt automatisch bericht wanneer bestellingen in de *SMART RECEPTION BOX* geplaatst zijn. Anne en haar man hebben gekozen voor een *SMART RECEPTION BOX* model waarin producten enkel geleverd kunnen worden. Er zijn ook modellen op de markt waarin producten geplaatst kunnen worden die geretourneerd moeten worden. Retouren komen echter zelden voor in Anne's gezin, omdat zij via de *SMART HOME APP* en *Google Inspire App* eigenlijk vrijwel nooit miskopen doet. Wanneer Anne een bestelling buitenshuis geleverd wil hebben of een product wil retourneren dan zijn hiervoor legio mogelijkheden: in haar wijk, op haar werk, in de kofferbak van haar auto, bij de school en buitenschoolse opvang van haar kinderen.

3.3.5 Klantenservice

Omdat de gehele informatieketen van verkoper tot vervoerder gesloten is, wordt Anne tijdig op de hoogte gesteld van problemen met betrekking tot haar bestellingen en worden haar passende oplossingen geboden. De tijd dat zij moest bellen of mailen over waar een bestelling bleef of dat er iets schortte aan een product, ligt al vele jaren achter haar. Door het geven van (product)reviews, zoals bij de maaltijden van haar maaltijdbox leverancier, leert de *Artificial Intelligence Software* van de verkoper en shopping intermediair om potentiële klachten al op te lossen voordat het klachten worden. Aan winkelen wil Anne zo min mogelijk tijd besteden en aan klachten al helemaal geen tijd.

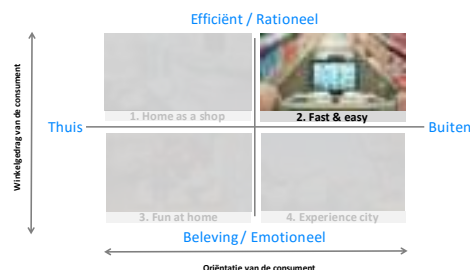


Figuur 10: Weergave van Scenario 1. Bron: Future Retail City Center, 2015

4. Scenario 2: Fast & easy shopping

4.1 Beschrijving van het scenario

In dit scenario is tijd kostbaar en wil de consument steeds meer doen in minder tijd. De keuze voor een fysiek bezoek aan de winkel is rationeel, het bespaart tijd. Alle processen rondom een bezoek aan de binnenstad en de aankoop van artikelen verlopen efficiënt en zijn er op gericht om consumenten meer te laten kopen. De mobiele telefoon en andere *smart devices* spelen hierin een centrale rol. Het is het middel waarmee de consument geholpen, geïnformeerd en gestuurd wordt om efficiënt, gericht en rationeel aankopen te doen.



Aangekomen in de stad ontvangt de consument middels de BLE¹⁰ technologie meldingen van de winkel waar het favoriete product in de aanbieding is en bij binnenkomst wordt de consument persoonlijk herkend en begroet. Een app laat in de supermarkt de handigste route zien, de koelkast heeft immers al doorgegeven wat nodig is.

In de winkel wordt kleding niet meer gepast, want de spiegel laat automatisch zien hoe het staat op basis van het biometrisch profiel. Ook wordt aangegeven in welke kleuren het product nog meer beschikbaar is en er worden suggesties gegeven voor bijpassende producten. Hebben we vragen? Dan zijn er robots die ons verder helpen. We zijn op zoek naar een persoonlijke benadering, maar deze hoeven niet persé door menselijk contact invulling te krijgen.

Naast dat technologie wordt ingezet om de *customer journey* zo makkelijk mogelijk te maken, speelt technologie ook een grote rol in het bereiken van *customer intimacy* tussen organisaties en hun klanten. Dit betekent dat er een steeds beter begrip is voor de manier waarop de consument zijn/haar leven leeft, keuzes maakt en welke dilemma's hij/zij ervaart. De consequentie hiervan is dat met behulp van *Big Data* een beter passend aanbod gevormd kan worden voor klanten. Hoewel dit thema vaak wordt verbonden aan het creëren van meer beleving biedt deze trend ook mogelijkheden voor de retail om efficiënter in te spelen op wensen/eisen van de consument.

4.2 Implicatie voor stakeholders

In dit scenario halen **retailers** die optimaal inspelen en voorop lopen (doordat ze investeren) op technologisch gebied een groot concurrentievoordeel. Voor kleinere retailers met een kleiner innovatiebudget wordt dit een uitdaging. Samenwerking tussen retailers wordt hiermee nog essentiëler. De efficiënte bezoeker is op zoek naar de *omnichannel one-stop* ervaring. Winkelgebieden die al dan niet met behulp van de overheid als faciliterende partner wel tot een collectieve propositie komen zullen gaan overleven. Doordat de nog beter geïnformeerde consument veel kritischer wordt, zullen retailers zich verder moeten onderscheiden (bijv. op prijs, kwaliteit, duurzaamheid, snelheid van bezorgen, mate van 'gepersonaliseerd', etc.).

De **gemeente** heeft ook binnen dit scenario een faciliterende rol, in het *efficiency proof* maken van de stad. Investeringen op gebied van technologie, informatie voorziening,

¹⁰ Bluetooth Low Energy

flexibiliteit in bestemmingsplannen, beter bereikbaar maken van de stad en het bemoedigen en mogelijk maken van samenwerking tussen verschillende partijen behoren tot de kerntaken. Daarnaast zal beleid moeten worden aangepast, bijvoorbeeld om ruimere openingstijden mogelijk te maken. De consument wil immers snel na het werk nog even kunnen winkelen.

Vastgoed eigenaren zullen met meer flexibele oplossingen moeten komen. Retailers hebben minder winkelruimte nodig doordat winkels efficiënter worden ingericht, sommige zelfs alleen met een service balie. Ook zullen er clusters ontstaan van type winkels. Vastgoedeigenaren kunnen een duidelijke profilering aan een straat/wijk geven en hiermee de efficiënte bezoeker aantrekken. Daarnaast zien we dat veel *pure players* een fysieke vestiging openen vanwege beperkte kosten door de efficiënte bedrijfsvoering van retailers. Ook ontstaat er veel distributie ruimte aan de rand van steden.

4.3 Customer Journey van Arnoud

Door het in kaart te brengen van de reis die de consument aflegt, wordt het tastbaar hoe je als retailer kunt interacteren met je klant. In figuur 11 worden de aspecten van de *customer journey* weergegeven.



Figuur 11: Customer journey. Bron: Bonsing Mann (jaartal)

Binnen scenario 2 wordt deze klantreis beschreven voor Arnoud. Arnoud is 29, en heeft een tijdrovende baan. Hij woont in de Randstad en is single. Zijn tijd is kostbaar en hij heeft vandaag maar één doel; meer doen in minder tijd. Hij is een actieve shopper, zowel online als offline. Vandaag wil Arnoud een spijkerbroek kopen.

4.3.1 Oriëntatie

Arnoud oriënteert zich met name thuis via reclame op maat via de *SMART-TV* en andere mediakanalen. Maar ook onderweg ontvangt hij gepersonaliseerde reclame, doordat slimme reclameborden, beacons en andere sensoren hem herkennen. Voordat Arnoud beslist de binnenstad te bezoeken, weet hij al welke spijkerbroek(en) de voorkeur geniet(en) en welke aanbieder(s) waar in de binnenstad zit(ten). Hier wordt het bezoek compleet op afgestemd. Reviews zijn in deze fase erg belangrijk. Arnoud vertrouwt graag op de (goede) ervaringen van anderen.

De keuze voor een fysiek bezoek aan de winkel is rationeel. Arnoud wil direct kunnen beschikken over de spijkerbroek van zijn keuze, weten dat deze perfect zit en dat deze er daadwerkelijk uit ziet en geprijsd is zoals online gezien.

Voordat Arnoud in zijn zelfrijdende auto stapt, heeft een app de optimale winkelroute uitgedacht. Er is rekening gehouden met de drukte op wegen, beste drop- en ophaalplaats, de drukte in de winkel(s) en de beschikbaarheid van de spijkerbroek(en). De zelfrijdende

auto navigeert automatisch naar de 'dropzone' en zet Arnoud daar af. Hij vervolgt zijn route via de elektrische step door het compacte en efficiënt ingerichte winkelgebied. Ook deze heeft uiteraard navigatie. De auto rijdt vervolgens door naar de pick-up-plek en staat daar te wachten, klaar om hem op te halen.

4.3.2 Selectie

Bij binnenkomst in de showroom wordt Arnoud persoonlijk herkend en begroet. Omdat de winkel weet dat hij er aan komt, ligt de spijkerbroek al op hem te wachten, klaar om 'gecheckt' te worden. Passen van kleding hoeft niet meer, de interactieve spiegel laat automatisch zien hoe het staat, op basis van zijn biometrisch profiel. Met één druk op de spiegel is meteen te zien in welke kleuren de spijkerbroek nog meer beschikbaar is voor zijn specifieke maat. Daarnaast geeft de spiegel suggesties voor bijpassende producten als een blouse, polo of trui. Vragen kan Arnoud ook aan de spiegel stellen, maar er zijn ook robots in de winkel die hem verder helpen. Is een spijkerbroek niet meer op voorraad, dan wordt deze automatisch besteld en thuisbezorgd.

4.3.3 Transactie

Het betalen van de jeans is volledig geïntegreerd en gebeurt automatisch wanneer Arnoud de winkel verlaat. Lange rijen aan de kassa behoren tot het verleden. In de winkels wordt gebruik gemaakt van BLE¹¹ en andere technieken waardoor betalen automatisch verloopt, alles gericht op (betaal)gemak. De spijkerbroek kan worden meegenomen vanuit de winkel, maar hij kan hem ook thuis laten bezorgen, zodat hij zijn handen vrij heeft de rest van de shoppingtrip.

4.3.4 Levering

Levering vindt indien gewenst 's avonds plaats op een door hem gewenst tijdstip (ook in de avonden en het weekend). Op het moment dat je als consument de winkel uitloopt krijgt de zelfrijdende auto het signaal om klaar te staan op de, speciaal daarvoor ingerichte pick-up-plek. In de tijd tussen het afzetten en ophalen, rijdt de auto langs de pick-up plek van de supermarkt om daar de boodschappen op te halen. Deze zijn online besteld en klaargezet.

4.3.5 Service

Eenmaal in de auto wordt de snelste weg terug gereden en ontvangt Arnoud een persoonlijk bericht van het spijkerbroekenmerk om hem te bedanken voor de aankoop. Daarbij zie hij welk goed doel hij indirect gesponsord heeft middels de aankoop en komt hij met een nog beter gevoel thuis.

Eenmaal thuis blijkt de broek een vlek te hebben, gelukkig kan gebruik worden gemaakt van de directe-service garantie die een jaar loopt. Dezelfde dag wordt de broek opgehaald en vervangen. Een bezoek aan de winkel is niet nodig. Via korte online enquêtes wordt twee keer per jaar gepeild of de Arnoud nog steeds tevreden is en of er nog vragen zijn. Na vijf jaar volgt een herinnering dat het product aan vervanging toe is.

¹¹ Bluetooth Low Energy



Figuur 12: Weergave van Scenario 2. Bron: Future Retail City Center, 2015.

5. Scenario 3: Fun @ Home

5.1 Beschrijving van het scenario

Voor een dagje gezellig winkelen hoeft de consument de deur niet meer uit. Nieuwe technologieën maken beleving en interactie thuis tijdens het online shoppen mogelijk.

Dit geldt voor zowel jongeren als ouderen. Ouderen zijn inmiddels massaal digitaal actief en hoeven dus niet meer de deur uit voor hun aankopen.

De globalisering zorgt ervoor dat de wereld *only one mouseclick away* is. Trends in New York worden direct vanuit huis besteld en geleverd. Meer mensen bij elkaar in de stad maakt bij fysiek winkelen de kans groot dat precies hetzelfde wordt gekocht als een ander, terwijl de consument in toenemende mate op zoek is naar unieke producten. Gebaseerd op persoonlijke voorkeuren kunnen er online ervaringen worden gecreëerd, die specifiek op individuele wensen zijn afgestemd.

Via onder andere *social media* oriënteert de consument zich op aankopen. Suggesties worden gevonden op platformen als Pinterest, waar consumenten massaal hun producten en tips met elkaar delen. Ook bloggers en *social influencers* spelen een belangrijke rol. Het testen en proberen van nieuwe producten wordt geïntegreerd onderdeel van het koopproces. Van geluidsinstallaties tot meubilair. Virtuele paskamers zorgen er voor dat de consument in haar woonkamer kan passen. Virtuele stylingsassistenten geven advies en komen met suggesties, aangepast op het weer, de gelegenheid en de bekende voorkeuren. Via sociale platforms en media delen consumenten hun looks en kunnen vrienden hun mening geven.

Een andere invulling aan samen winkelen gebeurt via *Virtual Reality* brillen. Consumenten winkelen daarbij met gelijkgestemden die overal ter wereld kunnen wonen. Door gewenning aan het beleven van emoties in een virtuele omgeving is de beleving steeds meer identiek aan hoe we anno 2015 fysiek winkelen emotioneel beleven.

Daarnaast is het heel gewoon om producten met elkaar te delen. Ook vanwege de sociale component. Vooral jonge consumenten hechten steeds minder waarde aan bezit van een product. Dit geldt met name voor functionele producten als auto's, fietsen, wasmachines, doe-het-zelf artikelen en tuinartikelen. Via online platforms zijn consumenten georganiseerd en vinden ze elkaar. Reviews zijn hierbij doorslaggevende factor. In veel gevallen is dit op basis van een *peer-to-peer* model maar steeds vaker betreft het hier ook zeer lucratieve *business-to-business* modellen.

5.2 Implicaties voor diverse stakeholders

In dit scenario zullen **retailers** hun klanten anders moeten benaderen. Veel beeld en geluid, veel op maat in alle kleuren en variaties en meer in het Engels. Consumenten zijn wereldwijd klant ongeacht of ze in Amsterdam, Parijs of New York kopen. Concurrentie is dus niet langer alleen van de buurman, maar betreft de globale retail. Retailers die een unieke ervaring en belevenis bieden hebben een voorsprong. Ze zullen zich minder op verkoop van platte producten moeten richten en meer op het bieden van service en meedenken in oplossingen waarnaar de klant op zoek is. Zij zullen de consument in de huiskamer moeten bereiken en zullen daartoe een duidelijke positie moeten vinden op online (sociale) platformen.



De gemeente zal het rigide denken in bestemmingen (detailhandel, dienstverlening) moeten loslaten, aangezien steeds meer mengvormen zullen ontstaan. Ook mag de gemeente zich nog meer dienstverlenend en meedenkend met de klant, opstellen. De ICT-infrastructuur dient perfect te zijn om ervoor te zorgen dat de consument in de stad wil blijven wonen. Verder is de logistieke infrastructuur efficiënt en duurzaam ingericht.

Vastgoedeigenaren zullen een compleet nieuwe visie moeten ontwikkelen voor de winkelgebieden. Winkelpanden zullen moeten worden getransformeerd naar woningen en kantoren. Het is zaak dat vastgoedeigenaren optimaal gebruik maken van beschikbare data over consumentengedrag. Alleen wanneer zij dit leidend laten zijn bij ontwikkeling van vastgoed kan er efficiënt, flexibel en duurzaam worden ontwikkeld.

5.3 De customer journey van Fleur

Door het in kaart brengen van de reis die de consument aflegt, wordt het tastbaar hoe je als retailer kunt interacteren met je klant. In figuur 13 zijn de aspecten van de customer journey weergegeven.



Figuur 13: Customer journey. Bron: Bonsing Mann (jaartal)

Binnen scenario 3 wordt deze klantreis beschreven voor Fleur. Fleur is 32 jaar, woont samen in een huurhuis aan de rand van de stad en heeft één kind. Ze werkt als ZZP'er. Ze koopt veel online en dan met name kleding.

5.3.1 Oriëntatie

Fleur oriënteert zich wanneer ze kleding wilt gaan kopen vooral thuis of onderweg. Fleur gaat al lang niet meer naar fysieke winkels. Alle informatie is immers op het web te vinden en verkopers in winkels voegen voor haar hier niets aan toe. Ze haalt haar inspiratie van over de hele wereld, aangezien deze *one swipe away* is. Mobiel, smartwatch, tablet en andere online media zijn voor haar essentieel in de oriëntatiefase. Het gedrag van haar vrienden en *peers* is voor haar erg belangrijk, ze houdt nauwlettend in de gaten wat zij shoppen en delen op verschillende media. Bloggers, celebrities en gedachtenleiders hebben ook veel invloed op haar, via verschillende platforms is ze met hen verbonden. Ze zoekt ook de online interactie met verschillende retailers en vraagt hen om tips en advies.

Naast dat ze online haar hele *community* kan aanspreken, is de keuze met betrekking tot producten online natuurlijk vele malen groter. Met de technische toepassingen als een virtuele spiegel, die in haar slaapkamer hangt, kan ze al direct zien hoe een nieuw jurkje haar staat. Ook verregaande persoonlijke benadering van haar favoriete mode webshops draagt voor haar bij aan het gemakkelijk oriënteren op verschillende producten. Haar voorkeuren zijn immers bekend, dus ze ontvangt steeds een aanbod wat op haar lijf is geschreven. Bij twijfel laat ze zelfs verschillende producten thuis laten komen (*same day* en wanneer het

haar uitkomt) waarna ze direct haar keuze kan maken. Soms doet ze dit ook met behulp van een virtuele *personal shopper*, die haar tips en suggesties geeft.

5.3.2 Selectie

Het selecteren van leuke mode items doet Fleur vooral thuis of onderweg, via persoonlijke digitale *devices*. Ze doet dit met name bij online specialisten of merken, die in hun webshop of op hun sociale media nog de beleving kunnen toevoegen waar Fleur naar op zoek is en die qua service voorlopen op generieke aanbieders en fysieke retailers. Ook zijn ze bekend met haar voorkeuren en wensen. Deze winkels hebben klanttevredenheid hoog in het vaandel staan, iets waar Fleur erg van gecharmeerd is.

5.3.3 Transactie

Fleur wil zich helemaal niet bezig houden met betalen maar met shoppen. Het daadwerkelijke afrekenen van de aangeschafte producten zal bij haar nagenoeg onopgemerkt blijven en ondergeschikt zijn aan de gehele *customer journey*. Fleur heeft namelijk geregeld dat de daadwerkelijke transactie in zijn geheel en volledig onopgemerkt plaats vindt binnen het door haar ingestelde profile (digitale identiteit) vanuit haar (breeduit geaccepteerde) digitale portemonnee. In dit geval gebruikt Fleur de digitale portemonnee (Wallet) van haar eigen bank welke volledig geïntegreerd is met haar *home bank app*. Ze had eveneens kunnen kiezen voor een Wallet van Visa of Mastercard of van een grote marktpartij zoals Apple, Google of Amazon. De bank van Fleur bood haar echter zoveel aanvullende voordelen, zoals een digitale opslag voor haar bonnen en een slim klantspaarsysteem, dat dit, in combinatie met haar vertrouwen in haar eigen bank, ertoe heeft geleid dat zij deze Wallet als primaire betaalmethode gebruikt. Net als vrijwel iedereen heeft ook Fleur nog meerdere portemonnee's op haar *smartphone* en *smartwatch* maar die gebruikt zij alleen als hier aanvullend voordeel mee te behalen is.

Doordat Fleur reeds tijdens de *check-in* is herkend via haar *smart shopping device* zullen op basis hiervan alle eerder ingestelde gewenste aankoop- en leveringsvoorkeuren van kracht zijn. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de verrekening van bestaande en nieuwe coupons. Fleur zal vervolgens alleen nog maar een bevestiging hoeven te geven door op de check out knop te drukken (*one-click check out*) dan wel door een pincode of wachtwoord in te voeren. Reeds meerdere partijen bieden ook andere vormen van klantherkenning aan middels verregaande biometrie (chip onder de huid). Voor Fleur is dit nog geen optie omdat ze graag zelf wil bepalen waar ze wel en niet herkend wordt. Het gehele authenticatie en verificatie proces alsmede het overmaken van de daadwerkelijke euro's en het beleggen van de leveringsvoorkeuren vindt in zijn geheel op de achtergrond plaats.

5.3.4 Levering

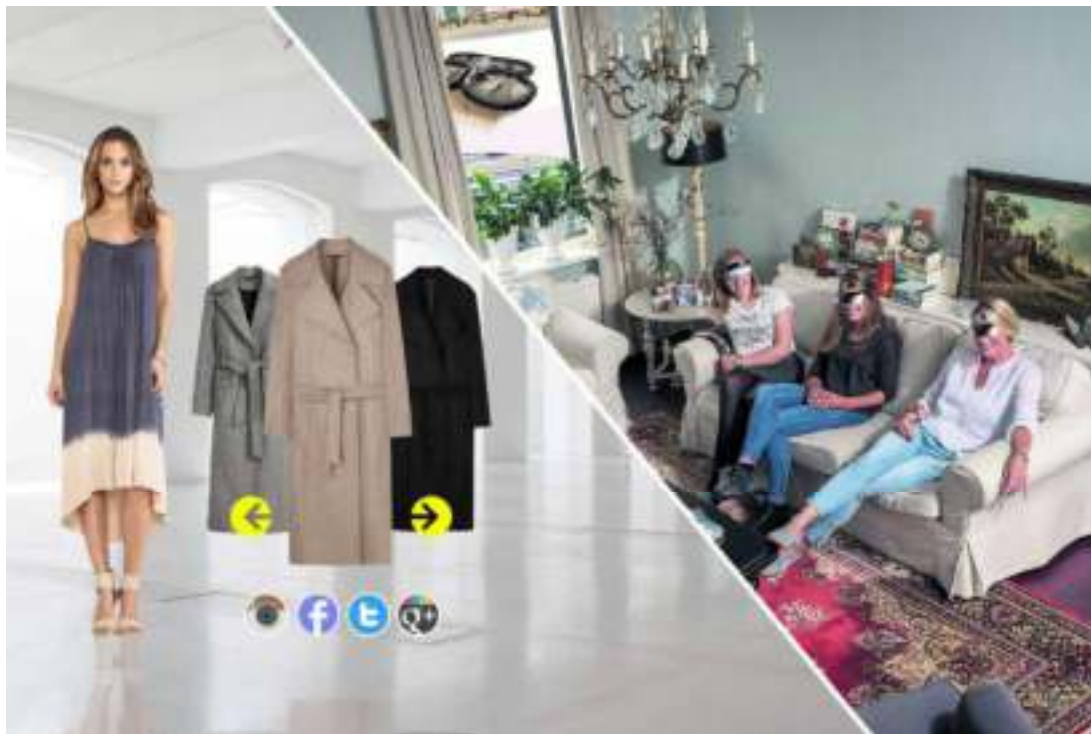
Omdat Fleur veel thuis werkt en winkelt, wil dat niet zeggen dat zij altijd thuis zit om de bestelling in ontvangst te nemen. Naast een eigen afleverkast en ophaalkasten (die op afstand of door de bezorger kan worden geopend) bij haar eigen woning, kan het afgeleverd worden op de plek waar ze op dat moment werkt, bij de sportschool, de kinderopvang, in de bagageruimte van haar auto etc. Ook maakt ze gebruik van de centrale afleverpunten, die overal in het land te vinden zijn. Het handige daarvan is dat zij de gekochte artikelen direct kan passen en indien nodig terugsturen. Tijdens een bezoek aan het centrum van de stad om een hapje te eten of een culturele instelling of evenement te bezoeken wandelt ze ook in

zo'n afleverpunt naar binnen. Ze is blij dat hij op die manier het beste van twee werelden kan beleven en haar tijd niet verliest aan het bezoeken van een winkel.

5.3.5 Klantenservice

Fleur verwacht een totaal transparante, persoonlijke en klantgerichte klantenservice. Geen 0900 betaalnummers met belprotocollen, maar bereikbaar via telefoon, *virtual reality*, *social media* en vergelijkbare communicatiewijzen. Ook moet de retailer snel kunnen reageren op reviews of opmerkingen die ze op het internet deelt met de *community*. Hierbij moet het serviceproces primair gericht zijn op haar belangen en *follow-up* volgbaar via een transparant trackingsysteem.

Contactmomenten bieden ook een kans voor een authentieke interactie met Fleur, mits degene die de klantenservice verleent bereid is zich echt te verdiepen in Fleur en haar klacht of probleem. Omdat de *dissatisfaction* in dit deel van de customer journey groot kan zijn, biedt een goede behandeling van de klacht de kans de ervaring om te turnen naar een goede ervaring waarbij de oorspronkelijk ontevreden Fleur zelfs een ambassadeur voor je merk kan worden door de positieve ervaring te delen met haar community.



Figuur 14: Weergave van Scenario 3. Bron: Future Retail City Center, 2015.

6. Scenario 4: Experience city

6.1 Beschrijving van het scenario

Internet is als aankoopplaats volledig geïntegreerd in de *omnichannel experience* als onderdeel van een *customer journey* die veel fysieke touchpoints buitenshuis kent. Daar waar er persoonlijk contact is en consumenten producten kunnen aanraken, voelen, uitproberen, advies krijgen en ervaren.



Consumenten willen zich minimaal een dagdeel kunnen vermaken in de stad. Naast winkelen komen ze ook naar de stad voor cultuur, ontmoeten en vermaak. Er zullen dan ook steeds meer mengvormen ontstaan. Winkels worden daarnaast groter en integreren horeca en service balies en hebben veel specialistisch personeel dat uitblinkt in gastvrijheid en productkennis.

Consumenten zijn op zoek naar unieke belevingen, en zien dat ook graag terug in de producten. Kleding wordt op maat gemaakt met behulp van laserapparaten afgesteld op het biometrisch profiel en er zijn 3D printstraten die de *customized* producten printen. Deze liggen net buiten het centrum, waar vierkante meters minder kostbaar zijn.

Alles is gericht op het creëren van waardevolle herinneringen. Interactie is hierbij belangrijk. Er zijn interactieve winkelruiten, *virtual reality*, mogelijkheden om je vrienden makkelijk te vinden en te ontmoeten, aankopen online te delen en de consument krijgt haar persoonlijke aanbod binnen via de telefoon of andere *smart device*.

6.2 Implicaties voor diverse stakeholders

In dit scenario zullen **retailers** zich nog veel meer dan vandaag richten op het bieden van service. Platte productpresentatie is niet langer voldoende. Het gaat om het bieden van een totaal beleving. Investerings op het gebied van technologie zullen nodig zijn, de consument verwacht immers een naadloze *customer journey*, over kanalen heen. Samenwerking tussen retailers is hierbij belangrijk. Het MKB heeft het zwaar in dit scenario, winkelmeters zijn kostbaar en de concurrentie is groot. Tegelijk kunnen de kleine ondernemers wel hun kracht halen uit een één-op-één relatie met de klant.

De gemeente is verantwoordelijk voor de profilering en het onderscheidende DNA van de stad. Dit uit zich middels professionele *city marketing*. Uiteraard in nauwe samenwerking met andere stakeholders. Retail, vastgoedpartijen en consument worden betrokken bij de invulling van de stad. De gemeente zal een organisatie moeten aanstellen dat zich fulltime bezig houdt met de marketing van de stad en die aansprekende events organiseert die passen bij het imago van de stad.

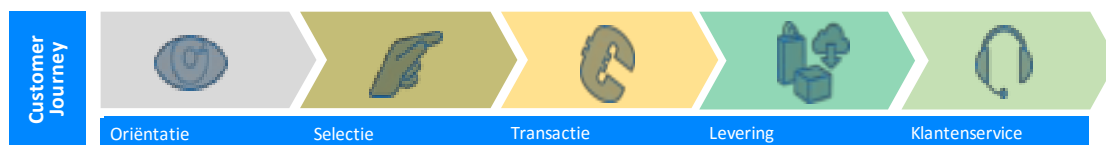
Om de gastvrijheid van de stad te bevorderen en te voldoen aan de wensen van de consument zal ook het beleid aangepast moeten worden. Openingstijden moeten ruimer, want een dagje winkelen moet naadloos over kunnen gaan in een ontspannend avondprogramma. Parkeerbeleid speelt ook een belangrijke rol. De stad moet goed bereikbaar zijn met passende parkeertarieven. De gastvrijheid van de stad komt ook tot uiting in aantrekkelijke en publieksvriendelijke parkeergarages en bewaakte fietsenstallingen.

Vastgoedeigenaren zijn mede-verantwoordelijk voor de merkwaarde en uitstraling van de binnenstad. Consumenten zitten niet meer te wachten op winkelcentra waar alleen alle grote ketens vertegenwoordigd zijn, "omdat dat gegarandeerde betalende huurders van de huur zijn". Traffic kun je niet meer bouwen met Blokker, C&A en HEMA alleen.

De term kernwinkelgebied gaat verdwijnen, omdat dit een te monofunctionele gebiedsafbakening is. Retail zal zich nog meer concentreren op unieke plekken en dit zijn ook plekken buiten of aan de rand van binnensteden. Denk aan waterfronten, stationslocaties, parken, pleinen, invalswegen en industrieel-erfgoed.

6.3 Customer journey van Paul en Mirjam

Door het in kaart brengen van de reis die de consument aflegt, wordt het tastbaar hoe je als retailer kunt interacteren met je klant. Figuur 15 geeft de aspecten van de *customer journey* weer.



Figuur 15: Customer journey. Bron: Bonsing Mann (jaartal)

Binnen scenario 4 wordt deze klantreis beschreven voor Paul en Mirjam. Paul en Mirjam zijn getrouwd, wonen buiten de stad, hebben één studerende dochter en gaan een dagje uit.

6.3.1 Oriëntatie

Vandaag gaan Paul en Mirjam eens helemaal besteden aan shoppen. Paul heeft een nieuw kostuum nodig, met een overhemd, manchetknopen en een mooie das. Binnenkort zijn zijn ouders namelijk 50 jaar getrouwd. Daarnaast hebben ze de keuken verbouwd met een nieuwe inductieplaat, hier hebben ze nieuwe pannen voor nodig. Kortom reden genoeg om eens wat inspiratie te zoeken in de binnenstad. De keuze voor de stad wordt bepaald door alles wat de stad te bieden heeft en het hebben van aansprekende evenementen draagt hier aan bij. Op internet heeft Paul al een beetje rondgekeken en besloten bij een aantal winkels te willen kijken. Paul heeft bij zijn favoriete winkel online een voorselectie gemaakt met de digitale stijladviseur. Ze leggen alle kleding voor hem klaar. Online heeft hij ook een parkeerplaats geboekt, perifeer, € 15,- voor de hele dag en de 'driverless-cab' zet hem op in de binnenstad af. Hun dochter hebben ze al een tijdje niet gezien, ze dus willen even goed bijpraten, lekker lunchen, kopje koffie drinken en misschien nog wat inspiratie opdoen voor haar reis bij de 'travelfactory' in het oude postkantoor.

6.3.2 Selectie

Op weg van de parkeergarage naar de stad lopen modellen voorbij van de winkel waar Paul een pak wilt kopen, die je herkent aan een knipperend label op hun revers met het logo van de winkel. Onderweg komen ze door de 'localshoppingtrail', een ketting van kleine winkel van lokale ondernemers, designers, ontwerpers en producten. Op LED schermen en met hologrammen presenteren zij kledingcombinaties. Bij de winkel aangekomen, meldt hun

stijladviseur zich direct, schekt een kopje koffie in voor Paul en zijn vrouw en checkt Paul ondertussen in met zijn digitale identiteit. Terwijl het inktblauwe pak met witte overhemd wordt gehaald, laat de virtuele passpiegel hem wat andere kostuums zien. Doordat Paul zich omdraait voor de spiegel, worden gelijk zijn maten opgemeten. Ook worden er suggesties gedaan voor bijpassende accessoires. Met één druk op de knop besluiten ze om ook het zandkleurige pak te laten komen. Het pak blijkt niet in de winkel voorradig te zijn, maar zal worden thuisbezorgd. Ook zijn andere aankopen worden thuisgebracht, zo hoeft hij vandaag niet met tassen te sjouwen.

De shopping route wordt voortgezet richting het warenhuis voor de kookspullen. Misschien vinden ze hier ook wel een leuk cadeau voor Paul zijn ouders. De kaneelgeur komt ze bij binnenkomst al tegemoet. Het blijkt dat op de kookafdeling van het warenhuis medewerkster Millie een appeltaart staat te bakken in de opgestelde Miele keuken. Paul en Mirjam zijn meteen enthousiast en laten over twee weken als de keuken klaar is een aantal pannen thuisbezorgen.

Paul krijgt een notificatie op zijn *smartwatch* of hij de reservering voor de lunch nog door wilt laten gaan, maar hij cancelled de afspraak, want zijn dochter heeft het idee geopperd te gaan lunchen bij het Catharijneconvent waar ze deze maand 'hemelskoken'. Het hele museum hebben ze vandaag geen tijd voor, maar even lunchen bij de 'sneak-intentoonstelling' is altijd lekker en geeft tegelijk nog wat cultuur. Op tafel staat – toeval bestaat bijna niet – dat bronzen beeldje van Andrea Roggi. Dat was één van de opties die ze hadden bekeken om cadeau te doen aan zijn ouders. Ze besluiten ook die overmorgen thuis af te laten leveren.

6.3.3 Transactie

In de winkel heeft Paul de koopovereenkomst al bevestigd (gebruik makend van zijn digitale identiteit), maar tijdens het afpassen thuis, drukt hij op de definitieve knop om het geld te betalen. Zijn bankaccount is gekoppeld aan zijn digitale identiteit en de betaling geschied met slechts één druk op de knop. Ook de pannen en het beeldje die geleverd worden, worden achteraf betaald wanneer ze zeker zijn dat het product aan de wensen voldoet.

6.3.4 Levering

Na twee dagen, precies op afgesproken tijdstip, staat de stijladviseur van zijn favoriete winkel voor de deur met het op maat gemaakte pak voor Paul. Terwijl Paul het pak nog past, haalt de stijladviseur de presentatiekist met manchetknopen uit zijn auto. De zilverkleurige graveringen waren zo mooi dat Paul die ook nog koopt. Naast de geplande winkels, hebben ze uiteindelijk nog heel wat andere winkels bezocht en aankopen gedaan. Alle aankopen hebben ze laten verzamelen door 'sherpa-services'. Deze services voor € 4,- verzamelt al je aankopen bij de winkels en brengt ze daar naartoe waar jij wil. Bijvoorbeeld waar je auto staat geparkeerd. Paul en Mirjam hebben gekozen de producten thuis te laten bezorgen. Deze zijn mooi verpakt en het is een feestje om de aankopen uit te pakken.

6.3.5 Klantenservice

Middels het scannen van een QR code op de bon wordt de nieuwe kleding aan Paul's online garderobe toegevoegd, zodat de wasrobot gelijk de was- en strijkvoorschriften kent. Over drie maanden tijdens de opruiming doet de winkel een aanbod voor dat inktblauwe kostuum: met de 200 spaarpunten krijgt hij extra korting en kan het gelijk op maat worden

gemaakt en worden thuisbezorgd. Voor haar verjaardag krijgt zijn vrouw Nespresso cupjes thuisgestuurd van het warenhuis als goede klant, want zij zijn op de hoogte dat Paul en Mirjam inmiddels ook een Nespresso-apparaat hebben en nodigt ze ook gelijk uit voor de Nespresso demonstratie komend weekeind.



Figuur 16: Weergave van Scenario 4. Bron: Future Retail City Center, 2015.

7. Implicaties van scenario's voor verschillende typen steden

De scenario's zoals beschreven in de voorgaande hoofdstukken zullen niet voor iedere gemeente dezelfde impact hebben. In het rapport "de veerkrachtige binnenstad" van het Plan Bureau voor de Leefomgeving (2015) worden vijf typen steden beschreven. In dit rapport zijn deze vijf typen steden samengevoegd tot drie:

1. Aantrekkelijke binnenstad (Stad A-B van PBL)
2. Beknelde binnenstad in sterke regio (Stad C van PBL)
3. Kwetsbare tot zwakke binnenstad met lokale functie (Stad D en E van PBL)



Figuur 17 Profielen van binnensteden. Bron: PBL, 2015

Figuur 17 geeft weer in welke categorie de steden in Nederland anno 2015 vallen. Voor meer uitleg wat deze type steden inhouden zie Bijlage B. Hieronder volgt een indicatie van de implicaties van de scenario's voor de binnenstad in het algemeen en per type stad.

7.1 Scenario 1: Home as a shop

De binnenstad heeft binnen het scenario Home as a Shop een fundamenteel andere functie gekregen. De primaire functie van (recreatief) winkelen is ingeruild voor "vermaak", met een groot aandeel horeca, *leisure* en culturele functies. Het totale oppervlak van commerciële functies in de binnenstad is gekrompen. Ook het bezoekdoel, bezoektijden, verblijfsduur zijn geheel anders dan in het 'winkeltijdperk'. De verschillen tussen (typen) binnensteden zijn groter geworden. Niet alle binnensteden kunnen de transitie naar vermaak maken, waardoor er grote verschillen in waardeontwikkeling zullen optreden. Aantrekkelijke binnensteden zullen de transitie goed kunnen maken en op een kleinere footprint behoud en wellicht enige groei



in vastgoedwaarde realiseren. Voor de andere type binnensteden is de functionele meerwaarde en toekomstperspectief minder rooskleurig.

7.1.1 Type 1 Aantrekkelijke binnenstad

Dit type binnensteden zal binnen scenario 1 transformeren tot levendige horeca- en uitgaansgebieden. Deze binnensteden hebben voldoende omvang, gunstige ligging in de regio en socio-demografische groeipotentie om te transformeren naar nieuwe functies als waardevolle aanvulling op de home shopping cultuur van dit scenario. Hier is horeca, cultuur, recreatie/vermaak het hoofdbezoekdoel geworden. Tegenwoordig liggen de bezoekerspieken rond de eet- en borrelmomenten, winkelopeningstijden zijn verleden tijd. Dit type steden krijgt een relatief grotere regiofunctie dan voorheen in het tijdperk waarin er nog werd gewinkeld in de binnenstad. De bezoekfrequentie is relatief laag, maar bezoekduur relatief lang en besteed bedrag per persoon zal relatief hoog zijn t.o.v. het oorspronkelijke winkelen.

7.1.2 Type 2 beknelde binnenstad in een aantrekkelijke regio

Voor dit type steden is het klantpotentieel relatief laag. Om toch mensen naar de stad te trekken zal dit type steden zich moeten onderscheiden met een specifieke propositie. Echter, die propositie zal niets met winkelen van doen hebben. Deze steden zullen zich enorm moeten verdiepen in het veranderende consumentengedrag, en wat de specifieke wensen en behoeften zijn van de consument. In deze steden is de woonkwaliteit hoog en bevinden zich relatief veel kinderen. De voornaamste doelgroep waar de gemeente zich op zal moeten focussen zijn dan ook bewoners. De stad zal meer een woon/werk functie krijgen en oude winkelpanden kunnen worden getransformeerd naar flexibele kantoorconcepten, waar tevens ruimte is om elkaar te ontmoeten.

7.1.3 Type 3 Kwetsbare tot zwakke binnenstad met lokale functie

Voor deze steden is het toekomstbeeld ongunstig. De binnensteden kunnen zich niet onderscheiden op het gebied van horeca, uitgaan en vermaak en de winkelfunctie van de stad is reeds verdwenen. De steden hebben zich ten tijde van het verval van de winkelfunctie negatief ontwikkeld tot functionele aankoopplaatsen met weinig onderscheidend vermogen en een beperkte algehele verblijfskwaliteit. De bewoner van deze steden is gemiddeld relatief oud (65+) en het is voor de gemeente de moeite waard te verkennen of ze deze groep op een bepaalde manier toch nog kunnen bereiken en bedienen in de binnenstad.

7.2 Scenario 2: Fast & easy

Tegen de geschetste achtergrond is te verwachten dat het winkelapparaat in de binnenstad soms sterk zal inkrimpen. Er zal door stakeholders samen moeten worden nagedacht over aanwezige raakvlakken en alternatieve invullingen van winkelpanden en straten. Deze alternatieve invulling is sterk afhankelijk van de sterke punten en kansen (voortvloeiend uit de SWOT-analyse) in combinatie met het DNA en profiel van de stad. Afhankelijk hiervan zal de ontwikkelingsrichting uiteenlopen tussen accent op horeca, accent op (alternatieve) dienstverlening/ambacht, accent op cultuur,



accent op de woonfunctie of accent op een ander thema, mits aansluitend op het vastgestelde DNA van de betreffende stad.

Een ander vertrekpunt is de behoefte van de consument aan gemak en efficiëntie. Dit betekent dat de stad SMART moet worden: er zal een *smart* bewegwijzeringsysteem moeten worden ontwikkeld wat zoektijd elimineert, een snelle route tussen winkels bedenkt en aangeeft hoe druk het is in de winkels. Ook de winkels zelf zullen moeten investeren in nieuwe technologie en een omnichannel winkelbeleving, alsmede middels ruimere openingstijden de consument faciliteren en verleiden tot een langer bezoek. Maar ook zijn investeringen nodig in gastvrij en hulpvaardig personeel. Tot slot dient de winkeltrip ondersteund te worden met opbergkluisjes en pick-up faciliteiten. Verschillende initiatieven op dit gebied worden in deze fase ontwikkeld en experimenteel ingezet zodat optimaal lering kan worden getrokken over de verschillende succes- en faalfactoren van deze initiatieven. Aangezien de consument op zoek is naar een gecombineerde snelle en efficiënte winkelbeleving van zowel het digitale als het fysieke gebiedsaanbod zijn experimenten met de focus op het gezamenlijke fysieke en digitale aanbod en de samenwerking van verschillende stakeholders vertaalt in een aantal belangrijke experimenten op dit gebied.

7.2.1 Type 1 Aantrekkelijke binnenstad

Binnen dit type stad wonen veel studenten, maar weinig ouderen en kinderen. De stad krijgt in dit scenario te maken met een doelgroep dat zich in haar winkelgedrag typeert als rationeel en efficiënt. Om samen te vatten, de bewoners van dit gebied zijn jong, totaal digitaal aangehaakt en verwachten een dienstverlening die hun in staat stelt alle eigen (veelal in de ogen van hun voorgangers hedonistische) doelen te behalen. De winkelbehoefte van deze doelgroep is totaal ondergeschikt aan haar levensstijl waar kwaliteit van leven prevaleert boven commercieel gewin. Wanneer de bewoners van deze stad gedrag laten zien van scenario 2 dan is het van belang deze doelgroep inderdaad een *seamless* en geïntegreerde ervaring te bieden. De gemeente moet zorgdragen de stakeholders dusdanig te faciliteren en stimuleren zodat deze ervoor kunnen zorgen dat de consument geen barrières ondervindt tussen de digitale en de fysieke wereld. Daarnaast zal het faciliteren van ontmoetingsplekken, uitgaan, horeca en cultuur, die gecombineerd worden met retail, bijdragen aan een positieve beleving van de bezoeker.

7.2.2 Type 2 beknelde binnenstad in een aantrekkelijke regio

Binnen dit type stad is er sprake van een hoge woonkwaliteit terwijl de kantorenleegstand en het winkelbestand hoog is, wel is er werkgelegenheidsgroei in zakelijke dienstverlening. De stad krijgt in dit scenario te maken met een doelgroep die zich met haar winkelgedrag typeert als rationeel en efficiënt. De bewoners van dit gebied zijn (jonge) gezinnen en werknemers/ zzp'ers op het gebied van zakelijke dienstverlening. De winkelbehoefte van deze doelgroep is totaal ondergeschikt aan haar behoefte aan een vloeiend verloop van de dag. Wanneer de bewoners van deze stad gedrag laten zien van scenario 2 dan is het van belang deze doelgroep een *no-hassle* ervaring te bieden. De gemeente moet zorgdragen de stakeholders dusdanig te faciliteren en stimuleren dat de consument geen barrières ontmoet in het plannen en organiseren van zowel haar zakelijke als haar privé leven. Bereikbaarheid, parkeergemak en service zijn daarbij de belangrijkste factoren geworden die de keuze tussen wel en geen bezoek aan een winkelgebied bepalen. De gemeente heeft een rol in het zorgdragen dat deze collectieve aandachtsgebieden niet ontbreken in aanvulling

op het individuele aanbod van de ondernemer. Het faciliteren van werk/retail locaties draagt bij aan de levendigheid van het gebied.

7.2.3 Type 3 Kwetsbare tot zwakke binnenstad met lokale functie

In dit type stad is er sprake van een verouderende doelgroep in krimpregio's. De stad krijgt in dit scenario te maken met een snel vergrijzende doelgroep dat zich in haar winkelgedrag typeert als rationeel en efficiënt. De bewoners van dit gebied zijn ouderen met een winkelbehoefte gericht op het handhaven van haar eigen zelfstandigheid terwijl een vorm van sociale interactie bijdraagt aan het kunnen behouden van haar mentale gezondheid. Wanneer de bewoners van deze stad gedrag laten zien van scenario 2 dan is het van belang deze doelgroep een hoge mate van dienstverlening + sociale interactie te bieden. De gemeente moet zorgdragen de stakeholders dusdanig te faciliteren zodat bereikbaarheid, toegankelijkheid, veiligheid en dienstverlening onderscheidende kernkwaliteiten van het gebied worden.

7.3 Scenario 3: Fun @ Home

De consument shopt in 2030 voor het grootste deel binnenshuis. De binnenstad heeft niet langer een functie als winkelplek. Ervaringen worden online gedeeld en daarmee werkt de consument aan haar imago. Aankopen worden vooral thuis gedaan en winkels zijn niet onderscheidend genoeg om het verschil tussen steden te maken. Het is te verwachten dat er minder en kleinere winkels zullen zijn. De winkels die er nog zijn, zijn gericht op het bieden van service en een totaaloplossing, in plaats van het verkopen van alleen producten.



Veel bezorging aan huis betekent daarnaast aandacht voor de bereikbaarheid in de wijk. Hetzelfde geldt voor ophaalpunten; die kunnen hun plek krijgen in het (woon-werk) reisgedrag van de consument. Uitgaande van het standpunt dat de consument dat steeds meer vanuit huis, via internet zijn/haar keuzes maakt zal een binnenstad een andere, meer geïntegreerde functie moeten vervullen om enerzijds het gemak voor de consument te verhogen en anderzijds betekenis te verlenen die niet gevonden kan worden in diensten die nu online aangeboden en afgenomen worden.

7.3.1 Type 1 Aantrekkelijke binnenstad

Dit type binnensteden trekt nog steeds bezoekers, zij komen alleen niet om te winkelen. De stad profileert zich op cultuur en historie, en faciliteert ontmoetingsplekken voor jongeren. De stad wordt levendig gehouden door studentenvoorzieningen en colleges worden niet meer alleen maar buiten het stadscentrum gegeven. Daarnaast is er een grote groep ZZP'ers die de gemeente kan bedienen door wonen, werken en horeca naadloos met elkaar te verbinden. In het dagelijks leven van de consument is technologie volledig verworven en de gemeente zal dan ook moeten investeren in de digitale infrastructuur van de binnenstad. Daarnaast zal de gemeente sterk moeten bouwen aan haar 'merk' en deze tevens online uitdragen. Dit is het voornaamste kanaal om de potentiële bezoeker te bereiken.

7.3.2 Type 2 beknelde binnenstad in een aantrekkelijke regio

Het klantenpotentieel van deze steden is laag. Net als in scenario 1 zal de stad zich met een sterke (niet retail) propositie moeten onderscheiden van nabijgelegen steden. In deze gebieden met relatief hoge woonkwaliteit vindt men veel gezinnen met kinderen en zij zijn dan ook de primaire focus als doelgroep. Het organiseren van evenementen gericht op deze doelgroep zal bijdragen aan de levendigheid van de stad. Daar waar in scenario 1 de consument efficiënt is, is de consument in dit scenario op zoek naar (online) beleving en interactie. Er ligt dan ook een kans voor de gemeente om het verlengstuk van de digitale wereld te zijn en online *communities* naar de fysieke winkelstad te brengen en evenementen te organiseren die zowel online als offline te volgen zijn.

7.3.3 Type 3 Kwetsbaar lokaal en perifeer

Deze steden zullen binnen dit scenario flink gaan krimpen. Bewoners van deze stad zijn relatief oud en er zijn weinig studenten of gezinnen met kinderen. In combinatie met het online winkelgedrag zal dit resulteren in zeer weinig bezoekers van de binnenstad. De gemeente zal daar waar nu nog (lege) retail panden zijn op zoek moeten gaan naar andere functies, en zal deze waarschijnlijk vinden in wonen. De gemeente kan de stad als woonplek aantrekkelijk maken door voorzieningen voor ouderen te faciliteren. Brede straten, veel groen, parken en verzorgingshuizen.



7.4 Scenario 4: Experience City

Experience City is waarschijnlijk alleen weggelegd voor de 15 tot 25 grotere binnensteden in Nederland. Alle andere moeten *downgraden* en zich richten voornamelijk op de eigen bevolking en *convenience* inkopen. De grote steden zullen excelleren op retailvlak en de consument verkiest deze steden, ten koste van de kleinere.

Altijd kan een begin worden gemaakt (*quick-win*) met het stimuleren en faciliteren van (innovatief) ondernemerschap in de stad. Geef als gemeente ruime voor nieuwe initiatieven en sta open voor veranderingen en flexibiliteit. Een andere stap die gelijktijdig genomen kan worden is het vormgeven van de organisatie en samenwerking; het creëren van een “BV binnenstad”, met toedeling van taken en verantwoordelijkheden (een professioneel centrummanagement)

De gemeente is verantwoordelijk voor het realiseren van de basisfaciliteiten voor de Experience City, uitgewerkt in passende inrichting openbare ruimte, parkeermogelijkheden, wegbewijzing, bereikbaarheid, groen, water en pleinen. En dient ook zorgen dat er een gezamenlijke technologie infrastructuur komt en ondernemers bijdragen aan gebiedspromotie.

7.4.1 Type 1 Aantrekkelijke binnenstad

De binnensteden met het profiel van een aantrekkelijke binnenstad (A) of solide en regionaal verzorgend (B) kunnen het scenario van Experience City goed faciliteren. Deze steden hebben voldoende massa en aantrekkingskracht om ook echt als een volwaardige beleving te worden neergezet. Het door ontwikkelen als Experience City start met het onderzoek naar eigen DNA, consumententypen en onderscheidend vermogen en uniciteit. Er zullen onderscheidende posities per stad zijn. Bijvoorbeeld Amsterdam als mode-hoofdstad, Den Haag als internationale winkelstad, Rotterdam voor start-ups, Maastricht met *wining & dining* en Eindhoven met techniek. De B steden zullen op kleinere schaal de successen in beleving van de A steden kopiëren op een schaal die voor hen betaalbaar is en voldoet voor consumenten uit de regio. De A Experience Cities hebben een internationale aantrekkingskracht en voor Nederlanders het "weekendje weg" gevoel.

7.4.2 Type 2 beknelde binnenstad in een aantrekkelijke regio

Binnensteden van het type beknelde in sterke regio (C) ondervinden veel concurrentie van de echte Experience Cities. Steden van het type C moeten daarom nieuwe keuzes maken in onderscheidende profilering en consumententypen. Het kosten wat kost willen behoren tot een bepaalde sub-top onder de Experience Cities is voor scenario 4 een twijfelachtige keuze. Deze steden vallen namelijk tussen tafellaken en servet. Er is onvoldoende markt in Nederland voor een groot aantal Experience Cities. Eén van de andere drie scenario's zal daarom eerder realiteit worden. Deze steden zullen maximaal in moeten zetten op service en advies, en kunnen zich richten op de doelgroep van familie en gezinnen daar waar de Experience Cities van type 1 breder georiënteerd zijn. Een gezellig dagje uit met de familie is waar deze stad zich op kan richten.

7.4.3 Type 3 Kwetsbaar lokaal en perifeer

In steden als het type D en E zal naar alle waarschijnlijkheid één van de andere drie scenario's realiteit worden. Binnen dit scenario moeten zij hun eigen positie vinden. In de kleine steden zal men zich met name concentreren op de dagelijkse boodschappen en de winkels met een hoge bezoekers frequentie zoals supermarkten.

8. Actieplan voor gemeenten

Doel van deze paper is om de gemeente handvatten te geven om voorbereid te zijn op wat gaat komen. Omdat voor iedere stad een ander scenario realiteit zou kunnen worden, wordt niet gepoogd een uitgewerkt advies te geven van wat dé gemeente moet doen. Dé gemeente bestaat immers niet. In plaats daarvan wordt geprobeerd de gemeenten in Nederland te helpen om vooruitlopend op een sterk veranderend consumentengedrag inzichtelijk te krijgen welke acties de gemeente kan ondernemen om de functie van de stad te behouden of te verbeteren.

Daartoe worden in dit hoofdstuk generieke vragen en stappen beschreven, die de gemeente kan gebruiken om tot een concrete invulling en acties te komen die relevant zijn voor de betreffende stad. Dit actieplan kan ook gebruikt worden voor steden waar nu al een actieplan ligt zodat de gedane investering nuttig blijft. Het versterkt elkaar. Er worden hierbij drie fasen onderscheiden:

1. Inschatting van de huidige situatie
2. Ontwikkelen visie voor toekomst
3. Concreet stappenplan

In de volgende alinea's worden deze fasen beschreven.

8.1 Fase 1: Inschatting van de huidige situatie

Een realistische inschatting maken van de huidige situatie staat centraal in deze fase. Om tot een gedegen visie en daaropvolgende actie te komen, is het nodig dat de gemeente via verschillende onderzoeken onder verschillende stakeholders een compleet, goed en objectief beeld vormt van de sterktes en zwaktes van de stad in de huidige situatie, de verwachtingen die de verschillende stakeholders van de rol van de gemeente en haar eigen mogelijkheden en onmogelijkheden om koers te zetten richting een toekomstbestendige stad. Daartoe dient de gemeente in ieder geval de volgende vragen te beantwoorden:

8.1.1 Vragen rondom de functie van de stad

- Wat is de USP van de binnenstad?
- Wat zijn de sterkten en zwakten van de binnenstad in haar huidige vorm?
- Wat zijn de sterke punten van de binnenstad ten opzichte van andere nabijgelegen binnensteden?
- Ervaart de stad concurrentie van nabijgelegen steden? Waar onderscheiden deze concurrerende steden zich op?
- Hoe heeft de binnenstad zich de afgelopen jaren ontwikkeld (bezoekersaantallen, opname voorraad, leegstand, verblijfsduur, loopstromen, nieuwkomers, exits, modaliteiten etc.)?
- Hoe ziet het kerngebied van de binnenstad eruit? Wat is de verdeling tussen retail, horeca, cultuur en overige functies?
- Wat is de relatie tussen de binnenstad en andere consumptieruimten in de stad?
- Wat is het percentage leegstand in de binnenstad? Welke oorzaken zijn hiervoor aan te wijzen?
- Hoe bereikbaar is de binnenstad voor bezoekers?
- Hoe is de (omnichannel) internet infrastructuur van de stad?
- Hoe is de (omnichannel) internet infrastructuur van de ondernemer/winkelier?

8.1.2 Vragen over de bezoeker en consument

- Wat zijn demografische kenmerken van huidige bezoekers van de binnenstad?
- Wat zijn demografische kenmerken van bewoners van de binnenstad?
- Zijn bezoekers met name toeristen of bewoners van de stad of nabijgelegen steden?
- Zijn bewoners van de stad met name studenten, gezinnen of ouderen?
- Welk gedrag vertonen de huidige bezoekers van de binnenstad?
- Hoelang verblijft een bezoeker gemiddeld in de binnenstad?
- Wat zijn wensen en behoeften van bezoekers aan de binnenstad?
- Wat is de motivatie van de bezoeker om naar de binnenstad te komen?
- Welke behoeften hebben bewoners van de stad?
- Hoe komt de bezoeker naar de stad toe? (Lopend, fiets, auto, openbaar vervoer)
- Hoe frequent bezoekt de bezoeker de binnenstad?
- Hoe ziet de *customer journey* eruit voor verschillende bezoekersgroepen?
- Wat is het bestedingspatroon van de bezoeker?
- Hoe geïntegreerd is technologie in het dagelijks leven van de consument?
- Winkelt de consument met name online of offline?

8.1.3 Overige vragen

- Welke stakeholders spelen een rol in de binnenstad en wat is de (kwaliteit van de) huidige relatie tussen deze actoren?
- Wat zijn de individuele belangen van de stakeholders?
- Welke krachten/actoren in de binnenstad werken stimulerend/belemmerend voor het toekomstbestendig maken van de binnenstad?
- Wat zijn verwachtingen van de verschillende stakeholders en de huidige en gewenste organisatiegraad en veranderingsbereidheid van die stakeholders?
- Hoeveel *resources* (tijd/geld/mensen) besteedt de gemeente aan de continue ontwikkeling van de binnenstad?

8.1.4 Benodigd onderzoek

Er zal tegen deze achtergrond verschillende vormen van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek moeten worden uitgevoerd. Onderzoek waaraan gedacht kan worden is:

- Enquêtes onder consumenten en retailers
- Diepte-interviews en focusgroep gesprekken met verschillende stakeholders
- Leegstand-analyse
- Koopstromenonderzoek, *footfall* metingen
- Content-analyse van digitale aanwezigheid retail en overige stakeholders
- Social media sentimentsanalyses
- KPI's onderzoek (bijvoorbeeld de opbrengst per /m2 binnenstad uitgedrukt in omzet/ marge/ aantal bezoekers etc.)
- Diverse vormen van locatie gebonden digitaal onderzoek

Uit deze analyse en dit onderzoek volgt (een indicatie van) welk scenario realiteit (aan het worden) voor de stad en wat voor type stad het betreft. In dit rapport worden er drie categorieën van typen steden onderscheiden:

1. Aantrekkelijke binnenstad
2. Beknelde binnenstad in sterke regio
3. Kwetsbare tot zwakke binnenstad met lokale functie

Deze categorieën zijn gebaseerd op het rapport “De leefbare binnenstad” van het Plan Bureau voor de Leefbaarheid (2015) en worden in Hoofdstuk 8 nader toegelicht.

8.1.5 Rol van verschillende stakeholders

De gemeente zal naast de pet van grondbezitter en belastingininner zich moeten ontpoppen als regisseur van oplossingen voor de binnenstad namens verschillende stakeholders. Belanghebbenden zijn ondernemers, bewoners, bezoekers, vastgoedpartijen, branche- en overkoepelende organisaties. Zij zullen allen gehoord moeten worden om zo samen te werken aan een toekomstbestendige binnenstad. Uiteindelijk zal de gemeente de opdrachtgever zijn om een rapport op te leveren dat de huidige situatie schetst. Er is al veel kennis aanwezig en onderzoek verricht. Banken en instanties als het CBS en KvK veel informatie tot hun beschikking die de gemeente kunnen helpen in deze fase.

De bevindingen die volgen uit fase 1 worden in een onderzoeksrapport vastgelegd en dient als basis voor fase 2.

8.2 Fase 2: Ontwikkelen van een toekomstvisie

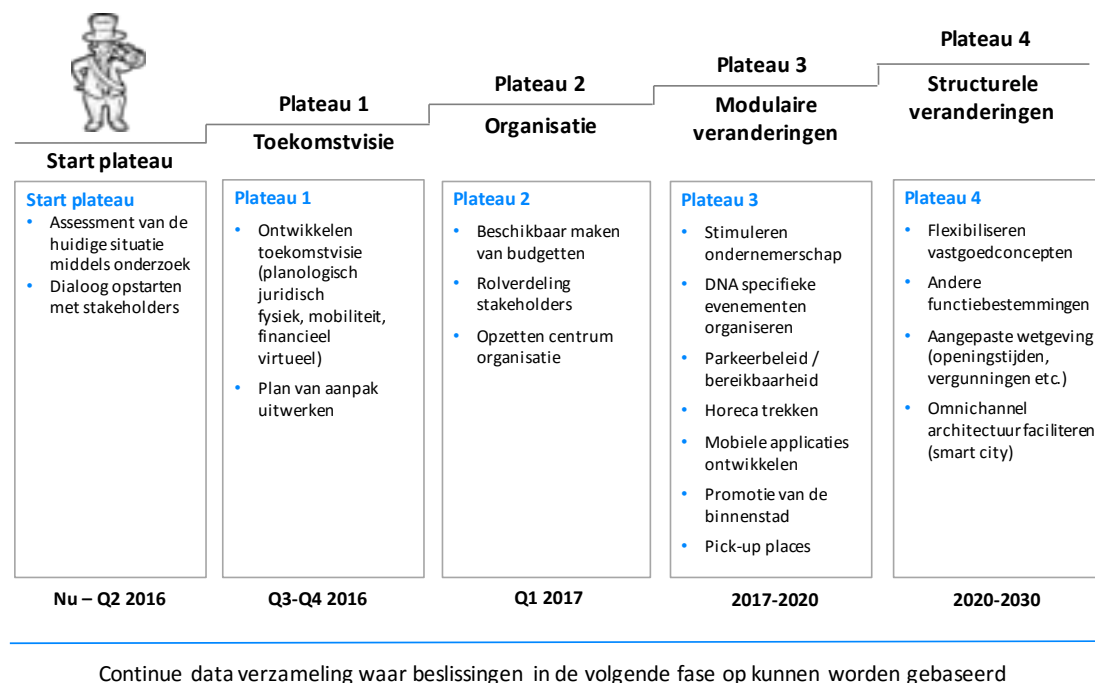
Gemeenten hebben op basis van het onderzoek dat in fase 1 is uitgevoerd een beeld gekregen over hoe de huidige stand van zaken m.b.t. retail in de binnensteden eruitziet. Op basis hiervan moet het doel zijn een toekomstvisie te ontwikkelen, met als uitgangspunt het type stad en het scenario dat realiteit is voor de stad. Wanneer nog niet zichtbaar is welk scenario realiteit wordt, dient de gemeente een visie te ontwikkelen voor ieder van de vier scenario's. Wanneer één van deze realiteit wordt ligt er dan een helder stappenplan klaar en kan de gemeente hier direct op inspelen. Een stappenplan in deze fase ziet er in grote lijnen uit als volgt:

1. Bepaal welk scenario voor de gemeenten realiteit is geworden
2. Vertaal het veranderende consumentengedrag naar impact in het algemeen (wat betekent dit voor de Nederlandse gemeenten) en naar implicaties voor de eigen stad in het bijzonder
3. Zoek andere gemeenten op van hetzelfde type steden, die met hetzelfde scenario te maken hebben en deze zelfde gevolgen ondervinden
4. Ontwikkel een (toekomst)visie met betrekking tot de rol die de gemeente wil en kan spelen als woon-, werk-, winkel- en/ of ontspanningsgemeente binnen Nederland
5. Stel een formele werkgroep samen bestaande uit representanten van relevante stakeholders en betrek hen bij het ontwikkelen van de visie
6. Vertaal de visie naar een plan van aanpak en een programma voor de komende jaren
7. Doe onderzoek naar de haalbaarheid en het draagvlak van het plan van aanpak
8. Toets het plan van aanpak aan de werkgroep en zorg ervoor dat dit op regelmatige basis blijft gebeuren

9. Laat betrokken stakeholders middels een intentieverklaring hun commitment vastleggen om samen vorm te geven aan de toekomstbestendige binnenstad
10. Stel een onafhankelijke projectleider aan die verantwoordelijk wordt voor de uitvoer van het plan van aanpak

8.3 Fase 3: Roadmap van activiteiten richting 2030

Een methode om een transformatie proces gepland en gecontroleerd uit te voeren is 'plateauplanning'. Het is een instrument dat houvast geeft bij het realiseren van complexe veranderingen. In een plateauplanning plan je nuttige en direct bruikbare tussenstappen en geeft je de kans om in de praktijk te testen of je plan aanslaat en of de oplossingen werken.



Figuur 18: Plateauplanning voor transformatie binnenstad. Bron: Future Retail City Center expertgroup (2015)

Bovenstaande activiteiten zijn geen uitputtende lijst en geven slechts richting. Iedere stad zal, op basis van haar specifieke kenmerken en het scenario hier verder vorm aan geven. Ongeacht het scenario is het belangrijk dat er tussen de plateaus een moment van reflectie is en dat plannen eventueel worden aangepast en bijgestuurd. Door continu data te verzamelen en in overleg te treden met betrokken stakeholders zal de gemeente al lerend haar binnenstad kunnen vormgeven.

9. Hoe nu verder?

Hoewel het Shopping Tomorrow 2016 programma op haar einde is, houdt het voor de *Future Retail City Center* expertgroep hier niet op. Onder de experts leeft sterk de behoefte en ambitie om de ideeën die in dit rapport gepresenteerd zijn, concreet te maken. Centrale vraag is hierbij hoe de binnenstad toekomst bestendig gemaakt kan worden en hoe je een detailhandelsvisie maakt gebaseerd op bestemmingsplannen, terwijl de consument een *moving target* is.

De intentie is om aan te sluiten op initiatieven die reeds lopen, zodat het spreekwoordelijke wiel niet steeds weer opnieuw uitgevonden wordt. Initiatieven die lopen zijn onder andere: platform de Nieuwe Winkelstraat, de retailagenda van de Overheid, Platform 31 en Retail 2020.

Uiteraard is uw bijdrage ook zeer welkom. En andersom denken de experts graag met u mee over hoe uw binnenstad toekomstbestendig gemaakt kan worden.

Bent u hierin geïnteresseerd aarzel dan niet om contact met ons op te nemen.

Enny van de Velden
Group Managing Director CCV
e.vandevelden@nl.ccv.eu

Shikko Nijland
Managing Partner Innopay
shikko.nijland@innopay.com

BIJLAGE A: TRENDS EN ONTWIKKELINGEN VAN INVLOED OP RETAIL

Trends rondom technologie

- Breakthrough technologie^{12 13}

De technologie van internet is niets nieuws meer, maar 60 jaar na implementatie van het internet in 1957, is het nog steeds een *breakthrough* technologie. Het is nu wellicht minder zichtbaar dan 60 tot 100 jaar geleden, maar juist de kleinste nieuwe technologieën beïnvloeden de hedendaagse bezigheden van de consument onbewust. Van retailers wordt bovendien verwacht dat zij hun winkel en alles daaromheen aanpassen aan deze razendsnelle ontwikkeling. Ze worden constant uitgedaagd om verder te denken dan de huidige business modellen en diensten.



Artificial Intelligence, gekoppeld aan *Internet of Things*, *Virtual Reality* en chips met RFID/NFC zijn technologieën met een mogelijk grote impact. Een winkelgebied in de toekomst ziet er anders uit. Een robot als gastheer of digitale passpiegels welke het postuur in een spiegel met de gekozen kleding laat zien. Ook maakt de consument gebruik van 3D printers, waarbij een design wordt ontwikkelt met de computer en deze *on-demand* kan worden geprint.

- Toenemend gebruik van mobiele apparaten^{14 15 16 17}

Mobiele apparaten zijn voor steeds meer mensen een vast onderdeel van hun dagelijks leven, zowel op zakelijk - als privégebied. Wereldwijd zijn er meer dan een miljard gebruikers van smartphones en maakt men gebruik van tablets en wearables zoals smart watches. De trend waarin technologie het mogelijk maakt dat de fysieke en virtuele wereld steeds meer met elkaar verweven raken, wordt omschreven als *mobility* (Gartner). In dit verband kan je spreken over “*computing everywhere*”, waarvan *mobility* min of meer een eerste fase is. Mensen zijn steeds meer verbonden en krijgen via allerlei verschillende interfaces toegang tot informatie, services en allerlei andere functionaliteiten. De “*mobile mind shift*” die ze hierdoor ondergaan, maakt dat ze verwachten alles te kunnen krijgen wat ze op een willekeurig moment nodig hebben, in de context (locatie, tijd, activiteit) waarin ze zich bevinden. Verscheidene onderzoeken tonen aan dat deze trend zal doorzetten. Echter, de trend zal in de loop van de tijd ook steeds meer evolueren.



¹² USA Today: [“Why shopping will never be the same”](#)

¹³ PWC: [“Using tech breakthroughs to connect with customers”](#)

¹⁴ Forrester Research: [A Summary of The Mobile Mind Shift \(video\)](#)

¹⁵ Gartner: [Mobility research](#)

¹⁶ Julie Ask: [The Mobile Mind Shift](#)

¹⁷ Marketing Facts: [Het mobiel gebruik in Nederland: de cijfers](#)

- **Technologie maakt gepersonaliseerde interactie mogelijk¹⁸**

In de afgelopen jaren proberen bedrijven zich in toenemende mate te onderscheiden door hun producten of diensten te personaliseren. Door technologische ontwikkelingen als Big Data, zijn bedrijven steeds beter in staat om een beeld te krijgen van de manier waarop zijn klant zijn leven leeft, welke keuzes hij maakt en welke dilemma's hij ervaart, waar zij vervolgens gericht op kunnen in spelen. Verschillende uitingen hiervan zijn te zien bij kleine niche-retailers die een specifiek product ontwikkelen, of door grote (online) retailers die online zoek-, koop- en eventueel recensiegedrag genereren om tot profielen van hun klanten te komen. Weinman (2013) geeft aan dat deze trend in de toekomst zal doorzetten en hoogstwaarschijnlijk geavanceerder zal worden, doordat verschillende groepen retailers en anderen in de keten data kunnen gaan combineren om gezamenlijke profielen te maken. Op deze manier is het mogelijk om dieperliggende psychologische processen via gedrag zichtbaar te maken.



- **Toenemende technologische ontwikkelingen roepen weerstand op bij de consument¹⁹**

Ondanks het scala aan voordelen en mogelijkheden die technologische ontwikkelingen bieden, roepen de snelle ontwikkelingen ook weerstand op bij de consument. De technologische ontwikkelingen creëren angst voor onder andere privacy inbreuk ten gevolge van het opbouwen en delen van hun digitale identiteit en biometrie. Zoekmachines worstelen bijvoorbeeld met het recht om vergeten te worden en biometrische identificatie, google glass en social media ontlokken privacy discussies. Hoewel dit geen nieuwe trend is, wakkert het wel bij velen extra (media)aandacht aan. Niet alle Retail innovatie zal dus zonder weerstand ontvangen worden.



Trends rondom consumentengedrag

- **Time constraints in combinatie met een hyperactief leven**

Tijd wordt kostbaarder, want mensen willen steeds meer doen in minder tijd. De opkomst van mobility en sociale media heeft ervoor gezorgd dat we continu onze sociale contacten willen aanhalen, terwijl er ook nog geld moet worden verdiend, bij voorkeur als tweeverdieners, en voor de kinderen moet worden gezorgd. De schaarse vrije momenten die overblijven worden ingevuld door abonnementen zoals Netflix en Sport1, waardoor er een algemeen gevoel heerst dat we minder vrije tijd hebben. Of dit ook daadwerkelijk zo is, is nog maar de vraag.



¹⁸ Weinman 2013

¹⁹ Digital Marketing Show: The internet of things may be a step too far for tech'd-out consumers

Bedrijven en/of toepassingen spelen steeds vaker in op dit gedachtengoed, door de user experience van de consument zo makkelijk en tijd efficiënt mogelijk te maken. Voorbeelden hiervan zijn de mobiele applicatie van Starbucks, genaamd “order ahead”, de “7-minute workout” applicatie waarbij een fitness oefening van een uur gereduceerd wordt tot 7 minuten, winkeltoepassingen op (tank)stations en de shoppeable etalages van House of Fraser in het Verenigd Koninkrijk die het mogelijk maken om buiten openingstijden te winkelen.

- **Duurzame en gezonde levensstijl**

Over het algemeen kun je stellen dat de trends rond het onderwerp duurzame en gezonde levensstijl te maken hebben met de bewustwording van de consument. Informatie rondom de duurzaamheid van producten en persoonlijke gezondheid is tegenwoordig makkelijk verkrijgbaar en misstanden komen sneller aan het licht. Daarbij komen de talloze applicaties voor consumenten die gericht zijn op bijvoorbeeld calorieën tellen, de sportprestaties, het slaapritme en de etikettenwijzer. Door deze mogelijkheden is de consument in staat om zich bewust te zijn van zijn levensstijl en de herkomst en kwaliteit van producten die ze aanschaffen. Verwacht wordt dat dit in de toekomst alleen maar zal toenemen wanneer nieuwe technologieën worden geïntroduceerd die bijdragen aan deze bewustwording. Echter is het belangrijk om in de overweging mee te nemen dat de focus op een duurzame en gezonde levensstijl vaak in golven lijkt te komen en er ook periodes zijn van een tegenreactie. Bovendien is het opvallend dat er een duidelijk verschil te zien is per sector, inkomen en leeftijdscategorie. Zo bestaat er, naast het toenemende bewustzijn van de consument, een globale trend van overgewicht die vaak samenhangt met een ongezonde levensstijl.



Binnen de food sector tonen winkels als Marqt aan dat er vraag is naar ‘biologisch en puur’ eten en dat consumenten bereid zijn te betalen voor (lokale) gezonde producten. Initiatieven als Hello Fresh benadrukken bovendien dat er ook een stuk gemak aan ten grondslag ligt. In de non-food sector zien we dat consumenten in toenemende mate belang hechten aan ‘het verhaal achter het product’. De herkomst van het product, de werkomstandigheden bij de productie en het label ‘fair trade’ zijn dingen waar de consument zich steeds vaker over buigt. Daartegenover staat echter dat er nog steeds een grote groep consumenten is die hier weinig om geeft. Ze hebben het geld niet (ervoor over) om ‘eerlijke, pure’ producten te betalen. Met name onder jongeren en consumenten met een lager inkomen, zijn prijsvechters als Primark dan ook erg populair.

- **Producten en diensten worden aangepast aan de wensen van de klant (personalisatie / customization)**

Personalisatie en *customization* is de trend om producten en diensten volledig aan te passen aan de persoonlijke wensen van de consument, voordat deze wordt geproduceerd of geassembleerd. Daar waar de consument voorheen alleen een broek korter liet maken, is hij nu in staat om online zijn eigen muesli of thee samen te stellen en het thuis te laten bezorgen. De combinatie van data en techniek maakt het mogelijk voor de ondernemer om onderscheidend te zijn in zijn diensten of producten en om



er persoonlijke service aan te verbinden. In tegenstelling tot de trend van massaproductie, zetten bedrijf als Coca Cola nu in op het personaliseren van blikjes door middel van een naam en is het mogelijk om bij bijvoorbeeld BuildaBear een eigen beer te vullen met een persoonlijke boodschap en muziek. Deze trend laat zien dat in de toekomst zal de context van totaalbeleving steeds belangrijker wordt.

- **Deeleconomie** ^{20 21}

Steeds minder consumenten hechten waarde aan het bezitten van producten. Met name jongeren willen functionele producten als auto's, wasmachines, doe-het-zelf artikelen en tuinartikelen slechts op relevante momenten kunnen gebruiken. Dit leidt tot een trend van het delen, lenen of huren ten opzichte van het kopen van producten. In eerste instantie betrof het met name digitale goederen en had de deeleconomie een sterk ideologisch karakter. Momenteel is het echter volledig geaccepteerd binnen de huidige generaties en is het mogelijk om vrijwel alle producten te lenen of huren van derden. In veel gevallen is dit op basis van een peer-to-peer model zoals Peerby, maar steeds vaker betreft het ook zeer lucratieve B2B businessmodellen zoals AirBnB, Car2Go en Spotify. Door het toenemende aantal van zulke businessmodellen, komt de traditionele retail sterk onder druk te staan en moeten bestaande businessmodellen worden herzien en aangepast.



Naast de deeleconomie, is er een focus-shift zichtbaar van product richting oplossing, waarbij additionele dienstverlening belangrijk wordt. In de Verenigde Staten hebben een aantal winkels op een centrale plek een 'solution corner' ingericht, waar de consument wordt geholpen bij de selectie van het geschikte product en dienstverlening. Naast een selectie van benodigde materialen, ontvangt hij daarbij een toolkit afgestemd op de klus, advies over de aanpak, desgewenst aangevuld met inzet van een vakman en een oplossing voor vervoer van alle materialen.

Trends rondom de functie van de stad

- **Toenemende urbanisatie en vergrijzing** ²²

Urbanisatie is de trend van geleidelijke uitbreiding van intensief bewoonde gebieden. Deze trend is in Nederland duidelijk aanwezig, aangezien het CBS verwacht dat de bevolking van Nederland in de periode 2015 tot 2030 zal groeien met circa 750.000 inwoners tot 17.67 miljoen. Ongeveer drie kwart van deze bevolkingsgroei zal in de twintig grootste gemeenten van Nederland plaatsvinden, terwijl in de periferie, in het bijzonder de grensregio's, een bevolkingskrimp verwacht wordt. Oorzaken voor deze



²⁰ Duurzaamgeproduceerd: [Consument ziet deeleconomie positief in](#)

²¹ Zeronaut: [De deeleconomie, infografiekenbonanza](#)

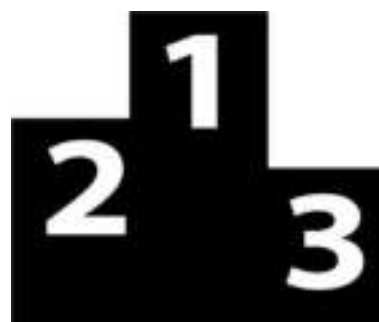
²² CBS [website](#)

urbanisatie trend zijn onder meer de toename van woningbouwprojecten binnen de grote gemeenten, het revitaliseren van centrumlocaties en het aanbod aan voorzieningen, banen en imago. Veranderingen in het levenspatroon van de regionale bevolking speelt daarnaast ook een grote rol.

Naast urbanisatie is er de komende jaren ook sprake van een toenemende vergrijzing. Het CBS geeft aan dat het aandeel 65-plussers toe neemt tussen 2015 en 2030 naar 24 procent van de totale bevolking. Met name in de krimpregio's is de vergrijzing het grootst, terwijl het minder van toepassing is in de Randstad en grote- en middelgrote steden. De toekomstige 65-plussers zijn digitaal wel beter onderlegd dan de huidige ouderen en ook het aandeel smartphonegebruikers ligt tweemaal zo hoog onder 55- tot 65-jarigen.

- **Concurrentie tussen en binnen de steden**

De bovengenoemde trend urbanisatie, toont aan dat er verloop is richting steden. Ondanks dit verloop bestaat er concurrentie tussen en binnen de steden. Dit wordt duidelijk kijkend naar graadmeters als demografie, huizenprijzen, huurwaarde, leegstand en vestiging strategieën van grote retailers zoals Bijenkorf, Blokker en Hema. Makelaars bevestigen deze concurrentie en verhoudingen tussen en binnen steden en geven aan dat er een duidelijk verschil is tussen 'primary' en 'secondary' vastgoed.



- **Toename van online bestedingen**

Het aantal online bestedingen is in de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen. Deze toename wordt onder andere veroorzaakt door eerdergenoemde trends zoals mobility en breakthrough technology, maar ook door de sterk verbeterde online betaal mogelijkheden als Paypal en iDEAL. In hoeverre deze trend verder zal toenemen is niet duidelijk, net als welk aandeel pure-players daarin gaan hebben en in welke mate omni-channel zal worden toegepast. Wel is het evident dat dit gevolgen zal hebben voor de uiteindelijke behoefte aan fysiek retail vastgoed. Als alle verkoop online zal gaan plaatsvinden, hoeft er immers in de winkel geen transactie meer plaats te vinden. Retailers zullen de impact op hun productverkoop in kaart moeten brengen en hun businessmodel hierop af moeten stemmen. Bovendien zullen ze na moeten denken over het gebruik van hun winkels, aangezien winkels wellicht vooral als etalage zullen fungeren.



- Globalisering: komst van grote spelers

De mogelijkheden van de consument verbreden zich steeds, aangezien consumenten zich in toenemende mate online oriënteren. Spelers als Alibaba, Amazon, Walmart en Zalando spelen hier goed op en zien hun internationale footprint groeien. De lokale (kleinere) retailers beschikken daarentegen vaak niet over dezelfde capaciteit en schieten daarom te kort.

De beweging van globalisering wordt gefaciliteerd door de eerdergenoemde trend van voortdurende technologische verbeteringen en doordat consumenten zich niet langer laten beperken door de grenzen van hun land. Er bestaat nu een globale retail wereld, waarbij iedereen bestellingen kan plaatsen in andere landen, die relatief gezien meevallen qua prijs en waarvan de levering steeds efficiënter verloopt. Ook social media heeft een belangrijke invloed op deze trend, omdat retailers makkelijker consumenten over heel de wereld kunnen bereiken en contact kunnen onderhouden. Landen met lage productiekosten kunnen hieruit hun voordeel halen, maar wat de rol van landen zoals China en India in de toekomst zal worden en de impact hiervan op de lokale retail is nog onzeker.



BIJLAGE B: VERSCHILLENDE TYPEN STEDEN IN NEDERLAND

A: Bruisend in een sterke regio

Vrijwel alle binnensteden in dit profiel zijn (wereld)beroemd dankzij hun cultuurhistorie en sfeer. Deze liggen vaak binnen stedelijke regio's en hebben daarbij veel concurrenten, maar zijn wel aan de winnende kant. Het gaat er relatief goed qua demografie en economie en de sector- en winkelstructuur zijn relatief divers. Er wonen veel studenten, weinig ouderen en veel kinderen: het profiel van deze binnensteden is jong. De leegstand van vastgoed vertoont een lage winkelleegstand (en een extreem lage structurele winkelleegstand) en een lage kantorenleegstand. Aan de andere kant is de woningleegstand relatief hoog. Van de binnensteden met dit profiel is Haarlem de meest typerende.

B: Solide en regionaal voorzienend

Dit profiel bevat relatief grote (binnen)steden met een heel sterke klantenbinding, maar heeft, anders dan profiel A, een gemiddelde tot lage cultuurhistorie. Deze binnensteden bevinden zich overal in Nederland, behalve in Zeeland en Limburg. In het algemeen is er sprake van groei, zowel demografisch als economisch. De economie is divers en vitaal. Er zijn veel studenten en weinig ouderen en kinderen. De winkelleegstand is beneden gemiddeld (en structureel heel laag) maar de kantorenleegstand is hoog en structureel zelfs heel hoog. Arnhem is exemplarisch voor dit profiel.

C: Bekneld in een sterke regio

Deze binnensteden scoren heel divers op de indicatoren. Dit zijn in het algemeen middelgrote historische (binnen)steden in het westen van Nederland. Om deze reden hebben ze vaak last van concurrentie van sterkere (binnen)steden, en op klantenpotentieel scoren ze heel laag. Ook is zowel de kantorenleegstand als de winkelleegstand erg hoog (ondanks de werkgelegenheidsgroei in de zakelijke dienstverlening). Daartegenover is de woningleegstand relatief laag en het aandeel kinderen vrij hoog. Het zijn binnensteden met een hoge woonkwaliteit die het moeilijk vinden om voldoende bezoekers en bedrijven aan te trekken. Zaandam is de meest typerende stad voor dit profiel.

D: Kwetsbaar en lokaal voorzienend

Deze binnensteden zijn in het algemeen kleinere historische binnensteden buiten de Randstad. Ze liggen qua marktpotentieel iets gunstiger in het regionale verzorgingsgebied dan profiel C, maar de perspectieven zijn minder gunstig. Hoewel deze binnensteden in inwonertal licht zijn gegroeid, zijn er nu verwachtingen van stagnatie en krimp op gemeentelijk en regionaal niveau. De woningleegstand is hier het hoogst van alle profielen; deze neemt bovendien toe. De economische structuur is relatief eenzijdig en het aantal banen in de binnenstad is het sterkst gedaald in dit profiel, met name in de zakelijke dienstverlening. Dit heeft echter niet geleid tot een hoge kantorenleegstand: deze is relatief laag. Wat betreft de winkels scoren deze binnensteden gemiddeld op alle indicatoren. Alle binnensteden in dit profiel liggen (ver) buiten de Randstad, vooral in Zeeland en Limburg. Goes is het meest typerend voor profiel D.

E: Zwak en perifeer

Deze binnensteden zijn veruit het minst historisch van alle profielen en liggen allemaal (ver) buiten de Randstad. Ze hebben een matig klantenpotentieel (hetzelfde als profiel D). Het aantal inwoners in deze binnensteden groeit nauwelijks en op gemeentelijk en regionaal niveau wordt soms krimp verwacht. Een op de drie bewoners is boven de 65 en ten opzichte van de andere binnenstadprofielen zijn er weinig kinderen. Dit heeft vooralsnog niet geleid tot veel woningleegstand; die is nog steeds gemiddeld. De economie is niet bepaald sterk te

noemen: het aantal banen daalt en de sectorstructuur is, net als in profiel D, relatief eenzijdig. De winkelleegstand is bijzonder hoog en de structurele winkelleegstand is het hoogst van alle profielen. Ook is de filialisering er het hoogst en de variëteit van branches het laagst. Oosterhout is de meest typerende binnenstad van profiel E.



Bron: PBL

Figuur 19: Profielen van binnensteden. Bron: PBL, 2015

BIJLAGE C: PROFIELEN VAN ONZE EXPERTS

	Oedsen Boersma SITE Urban development oedsen@site-ud.nl +31 6 504 07 305	Oedsen heeft zich mede door zijn strategische research en conceptontwikkeling functies bij Redevco en Corio ontwikkeld tot een allround vastgoedprofessional. De transitie van de vastgoed- en retailmarkt en het inspelen op nieuwe trends en ontwikkelingen vormen een rode draad in zijn loopbaan. De blik is sterk gericht op het zien en vertalen van kansen tot een nieuw perspectief voor winkelgebieden en stedelijke milieus. Oedsen heeft zich begin 2015 aangesloten bij SITE voor het opzetten van een nieuwe business line gericht op consumentgerichte proposities, zoals retail, horeca, dienstverlening, zorg en het nieuwe werken.
	Josje Fiolet Innopay Josje.fiolet@innopay.com +31 6 505 43 959	Josje is consultant bij Innopay. Zij werkt aan strategische projecten voor financiële instellingen en bedrijven in de transactie industrie. Zij heeft veel kennis van innovatie in betalingen en digitale identiteit, twee belangrijke thema's binnen de (online) retail. Ze is project manager van de <i>future retail city</i> expert groep.
	Daphne Hagen Hogeschool van Amsterdam d.hagen@hva.nl +31 6 211 57 818	Daphne Hagen (MM) is als docent-onderzoeker verbonden aan de opleiding Commerciële Economie en het lectoraat Online Ondernemen van de Hogeschool van Amsterdam. Daarvoor heeft Daphne verschillende marketing en sales functies bekleed bij onder andere de ING en Telfort. Bij het lectoraat Online Ondernemen houdt Daphne zicht voornamelijk bezig met onderzoek naar de adoptie en gevolgen van nieuwe internettechnologieën voor de detailhandel en winkellocaties. Ook is zij kwartiermaker geweest van het Centre for Market Insights van de Hogeschool van Amsterdam.
	Charlotte Hooijdonk BeBurrs charlotte@hooijdonkmanagement.nl +31 6 105 05 640	Charlotte is een ervaren sourcing en procurement director in de retail en heeft in de afgelopen jaren veel ervaring in de herstructurering van formules en herpositionering van assortiment. Andere specialiteit is inkoop process verbetering en het ontwikkelen van strategieën om de positionering en bedrijfsresultaten te verbeteren. Charlotte heeft ervaring in diversie commerciële functies in fashion en als inkoop directeur voor V&D, HEMA en momenteel bij de Blokker. Ook is ze mede oprichter en eigenaar van het bedrijf BE BURRS, waar nieuwe retail concepten worden ontwikkeld die inspelen op de nieuwe omnichannel retailing.
	Jaap Kaai Emma retail jaapkaai@emmaretail.nl +31 6 247 78 704	Na een carrière bij adviesbureaus als BRO en ZKA is Jaap sinds vijf jaar directeur/eigenaar van zijn eigen adviesbureau Emma retail en tevens lid en oprichter van de coöperatie Expertteam Winkelgebieden. Jaap is een echte specialist in retail-planologie met kennis van ruimtelijke ordening, retailvastgoed en consumentengedrag.



Paul Kerkhof
CCV
p.kerkhof@nl.ccv.eu
+31 6 262 20 022

Paul Kerkhof is sinds 2009 verantwoordelijk voor Business Development binnen CCV Nederland. Vanuit deze rol komt wordt hij vrijwel dagelijks geconfronteerd met nieuwe ontwikkelingen binnen de betaalindustrie die van invloed kunnen zijn op zowel de dagelijkse business van CCV alsook de strategische richting van dit bedrijf. Vanuit dit oogpunt realiseert Paul een heldere (markt)visie die mede bijdraagt aan zowel de middellange- als lange termijn doelstellingen van CCV.



Xander Lub
NHTV University of Applied Sciences Breda.
Lub.X@nhtv.nl
+31 6 455 94 484

Xander is Professor Hospitality Experience bij NHTV University of Applied Sciences Breda. Daarnaast is hij verbonden aan de VU Universiteit en Nyenrode. Xander is vooral nieuwsgierig naar hoe de klant veranderingen in zijn/haar omgeving begrijpt en vertaalt naar nieuw gedrag. Zijn onderzoek vormt hierbij een combinatie van design thinking technieken om de klant echt te doorgronden en een vertaling naar wat dit betekent voor nieuwe concepten en implementatie daarvan voor organisaties.



Shikko Nijland
Innopay
Shikko.nijland@innopay.com
+31 6 537 41 465

Shikko is eigenaar en managing partner bij Innopay. Innopay is een niche adviesbureau gespecialiseerd in innovaties op het gebied van betalingen, digitale identiteit en e-Business. Voordat Shikko werkzaam was bij Innopay was hij partner bij Accenture en leidde hij de groeistrategie practice in Nederland. In 2013 en 2014 was hij voorzitter van de expertgroep transacties, waarbij hij verantwoordelijk was voor het ontwikkelen van scenario's over hoe Nederlandse consumenten winkelen en betalen in 2020. Shikko is ook nog lead mentor bij Startup Bootcamp en zit in de adviesraad van meerdere start ups.



Eus Peters
Nederlandse Detailhandel
euspeters@rndweb.nl
+31 6 222 08 705

Eus is directeur van de Raad Nederlandse Detailhandel (RND). De RND is de centrale onafhankelijke ondernemersorganisatie van de non-food detailhandel, die zich sterk maakt voor de detailhandelsbelangen van haar leden. Met de aangesloten brancheverenigingen vertegenwoordigt de RND het overgrote deel van de non-food winkelbedrijven (€ 21 miljard omzet). Eus is een regisseur van praktische oplossingen, netwerker en een creatieve denker met oog voor detail en innovaties. Hart voor de Business to Consumer markt met een achtergrond in detailhandel (groot én klein), horeca, verenigingsleven en consulting.



Martin Pronk
Noclichés
martin@nocliches.nl
+31 6 170 74 341

Martin Pronk is zelfstandig ondernemer in zijn netwerkbureau (noclichés | digidoen) en actief in diverse werkelden. Sparringpartner, spreker, strategisch adviseur én uitvoerder bij vraagstukken waar veel organisaties en individuen mee worstelen: de digitale transitie. Zijn praktische aanpak (learning by doing) waarbij direct gebruik wordt gemaakt van sociale technologie voor het vinden, filteren, terugvinden en delen van informatie en kennis, zorgt voor direct resultaat. Focus op onderwijs, water, retail, arbeidsmarkt en wetenschap. Werkt o.a. voor Nationale Wetenschapsagenda, gemeente Den Haag (ICT voor de Stad) en YEP Water & YEP Agro Food.



Bart Stek
WPM groep
b.stek@wpmgroep.nl
+31 6 22 39 54 07

Bart is retailadviseur bij WPM Research & Consultancy. Hij is verantwoordelijk voor advisering op het gebied van diverse winkelvastgoedvraagstukken. Inspelen op veranderingen in de winkelmarkt en het vinden van maatwerkoplossingen op basis van onderzoek is een belangrijk element in zijn werk. Als adviseur werkt hij veel samen met alle disciplines binnen WPM Groep om samen het beste resultaat te behalen voor beleggers, gemeenten en ontwikkelaars. Gezamenlijk bouwen aan nieuwe inzichten en kennisontwikkeling vindt hij belangrijk. Momenteel is Bart lid van de commissie Research & Educatie van de NRW en betrokken bij Shopping Tomorrow en Platform de nieuwe winkelstraat (DNWS).



Jan Willem Speetjens
jwspeetjens@xs4all.nl
+31 6 270 0 1 311

Jan-Willem Speetjens heeft gewerkt bij WPM, Jones Lang Lasalle en Corio/Klepierre vanuit de hoek van onderzoek en advies. Hij heeft ruime ervaring met alle aspecten van winkelvastgoed, zoals nieuwe concepten, huurprijzen, consumentenonderzoek, branchering en het nieuwe winkelen. Daarnaast is hij fellow winkelmarkt en docent bij de ASRE in Amsterdam en is hij mede-auteur van het boek De Nederlandse Winkelmarkt in transitie.



Gino Thuij
GfK
Gino.thuij@GfK.com
+31 6 222 00 411

Industry Lead Fashion & Lifestyle bij GfK. Nu 5 jaar bij GfK. Daarvoor Commercieel Directeur bij Neckermann.com. Gespecialiseerd in retail- en consumentenonderzoek. Steeds op zoek naar toegevoegde waarde van onderzoek voor retailers en merken om zo duurzaam concurrentieel voordeel te kunnen bieden.



Gordon Tiemstra
Afdeling Buitengewone Zaken
gordon@afdelingbuitengewonezaken.nl
+31 6 341 81 784

Afdeling Buitengewone Zaken is een Rotterdams ontwerp bureau met een sterke kernploeg van industrieel ontwerpers. De gedreven teamleden hebben de know-how en ervaring om visies en ideeën met een flinke portie actie om te zetten in tastbare producten, diensten en belevingen. Zij begeleiden hierbij het hele proces, van onderzoek en ontwerp naar ontwikkeling.



Enny van de Velden
CCV
e.vandevelden@ccv.eu
+31 6 13627509

Enny heeft jarenlange ervaring in branding, change management en experience marketing. Na het afronden van twee masters aan de Universiteit van Groningen en posities bij onder meer Hogeschool Windesheim, Stenden University en Any Productions ging zij in juni 2013 als Managing Director voor CCV Group aan de slag. CCV Group is een Europese speler op het gebied van elektronische betaaloplossingen. Opgericht in 1958 te Arnhem heeft CCV Group nu 850 werknemers in vier landen (Nederland, België, Duitsland, Zwitserland). Verdeeld over deze landen zijn inmiddels meer dan 500.000 betaalterminals geïnstalleerd. Behalve flexibele betaaloplossingen biedt CCV Group ook transactieverwerking en omni-channel oplossingen voor retailers.



Jesse Weltevreden
Hogeschool van Amsterdam
j.w.j.weltevreden@hva.nl
+31 6 101 53 268

Jesse is Professor of E-business (lector Online Ondernemen) aan de Amsterdam University of Applied Sciences (Hogeschool van Amsterdam). Jesse Weltevreden geeft leiding aan een team van docent-onderzoekers en promovendi die onderzoek doen naar de succes- en faalfactoren van online actieve bedrijven, de effectiviteit van online marketingkanalen en de gevolgen van het internet voor mobiliteit en winkelgebieden. Jesse heeft vele nationale en internationale publicaties op zijn naam staan over de gevolgen van e-commerce voor consumentengedrag, de detailhandel en winkellocales. Weltevreden heeft veel ervaring met de uitvoering van grote onderzoeksprojecten waar veel partijen bij betrokken zijn en/of veel data verzameld en geanalyseerd moet worden.



Wesley Weerdenburg
The Glass Shop Wall
wesley@glassshopwall.com
+31 6 232 41 432

Wesley is oprichter van Glass Shop Wall RUIT.tv en Prosix. Mentor voor startups en studenten ondernemerschap, begeleid multinationals bij innovatie projecten, is spreker en beschikt over een groot internationaal zakelijk netwerk. Zijn mediabedrijf brengt glas tot leven in combinatie met o.a. bewegingsdetectie, gezichtsherkenning en near field communication op basis van innovatieve narrowcasting software. Wesley heeft een duidelijke visie aangaande innovatieve technologie en hoe deze in de praktijk op een nuttige manier te implementeren. Met zijn bedrijf behaalde hij van de 830 Nederlandse startups de eerste plaats bij de Summer Startup Awards 2015 en 2x de top 10 retail innovaties van de Accenture Innovation Awards.

BIJLAGE D: OVER CCV EN INNOPAY

CCV: de omnichannel solution provider voor MKB Nederland

CCV is een internationale organisatie gespecialiseerd in elektronische betalingen met vestigingen in Nederland, België, Duitsland en Zwitserland. In Europa behoort CCV tot de grootste provider van betaalterminals.



Door het contact met ruim 137.000 klanten merkt CCV dat behoeften veranderen. Online transacties en betalingen via de smartphone zijn gemeengoed aan het worden. De wereld van elektronische transacties wordt groter en de behoeften van consumenten vragen om steeds complexere betaaloplossingen. Daarom werken wij als CCV voor én met onze opdrachtgevers aan de nieuwste betaaloplossingen. Zoals mobiele betaalmogelijkheden en volledige selfserviceoplossingen in – bijvoorbeeld – parkeergarages. Daarnaast regelen wij de transactieverwerking achter de betalingen en bouwen zelfs hele webshops.

De ambitie van CCV is om in een wereld waarin steeds meer online plaatsvindt, bijzondere betaaloplossingen en -ervaringen te bieden. Oplossingen en ervaringen waarmee ze het klanten mogelijk maken hun klanten te binden met complete e-commerce- en m-commerce-diensten.

CCV was in 2014 gastheer van de Shopping 2020 transactie werkgroep en dit jaar van de *Future Retail City Center*.

www.ccv.eu

Innopay: Innovatie experts in betalingen, digitale identiteit en e-business

De consultants van Innopay zijn innovatie experts op het gebied van betalen, digitale identiteit en e-business. Digitale technologieën dagen ons uit om te innoveren in de manier waarop wij waarde creëren en uitwisselen. Tijd en locatie zijn hierbij niet langer een beperkende factor.



Vanuit haar onafhankelijke positie biedt Innopay consultancy diensten aan organisaties, collectieven, overheden en hun serviceproviders. Innopay helpt professionals bij het doorgronden van de transactie-industrie en het vormen van hun innovatie strategie. Innopay opereert regelmatig in complexe multi-stakeholder projecten, waarbij andere vormen van samenwerking worden ingezet om gezamenlijk tot waarde creatie te komen. Daarnaast helpt Innopay haar klanten bij het opzetten en managen van innovatieprogramma's, het realiseren van hun ambities en het transformeren van hun manier van werken, om relevant te blijven in de digitale wereld.

Innopay is veelvuldig betrokken bij projecten op industriële niveau, in Europa en daarbuiten. In de afgelopen jaren heeft het bedrijf een vooroplopende rol gespeeld in enkele grote digitale transformaties, waaronder iDEAL, eHerkenning en SimplerInvoicing. Bovendien wordt het bureau gezien als thought leader in onderwerpen als e-facturatie, PSD2, cryptocurrency en online contracting. Daar waar regelgeving, techniek en business samenkomen is Innopay op haar sterkst.

www.innopay.com