

• Samen ondernemen

Alles draait om beleving

• Samen beleven

Strategisch Businessplan

Ondernemersfonds Tilburg

Colofon

Titel: Alles draait om beleving

Datum: 28 mei 2014

Omschrijving: Strategisch businessplan

Bestuurlijke werkgroep: Alex Boonmann, Alex Schneider, Bram van Dun,
Harry Broers, Jannet Wouters, Jeroen Fiers, Marloes Mutsaers &
Niek van den Broek

Adviesbureau & realisatie: **Tendex** (Hiddo Westra)

Redactie en eindredactie: Twizzia (Marjolein Simons)

Ontwerp voorpagina: Lieke Bogaert

Stichting Ondernemersfonds Tilburg
IJzerstraat 23
5038 BN TILBURG

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Omgevingsanalyse	6
2.1. Landelijke trends en ontwikkelingen	6
2.1.1. Uniformiteit.....	6
2.1.2. Economische crisis	6
2.1.3. Veranderingen in het aan- en verkoopproces	7
2.2. Regionale trends en ontwikkelingen	8
2.3. Trends en ontwikkelingen in Tilburg	9
2.4. Het imago van een stad.....	10
2.5. Het aanbod van een binnenstad.....	11
2.6. Doelgroepen van een binnenstad	11
2.7. Gevolgen van trends en ontwikkelingen	12
3. Strategie ondernemersfonds 2014 - 2019.....	14
3.1. Het ondernemersfonds	14
3.1.1. Missie.....	14
3.1.2. Visie	15
3.1.3. Organisatieprincipes.....	15
3.2. Strategie: organiseren van events	16
3.2.1. Hoofdevents.....	17
3.2.2. Subevents	18
3.3. Gefaseerde opzet	18
3.4. Strategische doelstellingen	19
4. Voorstel organisatie voor 2014.....	20
4.1. Organisatiestructuur	20
4.2. Taken	21
4.2.1. Bestuurstaken	21

4.2.2. Taken projectmanager	22
4.2.3. Taken projectleider	22
4.3. Overlegstructuur	23
Literatuur	24
Bijlage 1. Afbakening binnenstad	26
Bijlage 2. Uitkomsten toeristisch onderzoek	27

1. Inleiding

Het is 2020. Amazon.com veroverd de Nederlandse online markt, we boeken meer vakanties via AirBnB dan via Booking.com en hypotheeken sluiten we zelf af in het buitenland. Het zijn slechts enkele scenario's die over vijf jaar de nieuwe werkelijkheid kunnen zijn. Organisaties die niet anticiperen op of zich bewust zijn van potentiële mondiale en landelijke ontwikkelingen en trends, verliezen hun positie ten opzichte van hun concurrenten. Typend voorbeeld: Kodak. Dit bedrijf bleef te lang vasthouden aan haar business model en investeerde niet in digitale technologie, met faillissement als gevolg.

Ook ondernemingen en non-profitorganisaties in de binnenstad hebben continu te maken met ontwikkelingen die direct of indirect van invloed zijn op (toekomstige) resultaten. Zo heeft de horeca te maken gehad met nieuwe wetgeving (het rookverbod en de verhoging van de minimumleeftijd voor verkoop van alcohol aan jongeren), staan de omzetten van fysieke winkels onder druk door een continue groei van e-shopping en komen bij de dienstensector nieuwe spelers op de markt – zoals HEMA & notariële diensten – die voorheen niet denkbaar waren. Ook dichterbij huis zijn ontwikkelingen gaande. Diverse gebiedsontwikkelingen in de stad en bij andere Brabantse binnensteden zijn van invloed op de concurrentiepositie van de Tilburgse binnenstad.

De belangrijkste ontwikkeling echter, al dan niet gevoed door externe ontwikkelingen, blijft de behoefte en perceptie van de (potentiële) binnenstadbezoeker. Tot op heden ligt in binnensteden de focus vooral op de kwantiteit van het aanbod in plaats van op de kwaliteit. In de 21^{ste} eeuw worden consumenten echter nauwelijks nog warm of koud van producten of diensten. Het aanbod is groot en het zijn niet meer de producten of diensten zélf die eruit springen of onthouden worden. De huidige consument ziet een binnenstad tegenwoordig vooral als een 'place to be' in plaats van een 'place to buy'. *Experiece marketing*, daar draait het om. Mensen je product of dienst (in dit geval: de binnenstad) laten beleven en ervaren. Want: dat zorgt voor emotionele binding en betrokkenheid, wat resulteert in herhaalbezoeken en mond-tot-mond reclame (Lorentzen & Carsten, 2009; Molenaar, 2013; Naber, 2014).

De ondernemers van de binnenstad zijn zich ervan bewust dat enkel door samenwerking een binnenstadbrede experience gecreëerd kan worden. Dit heeft (mede) geleid tot het opzetten van een ondernemersfonds. Op dit moment is de basis van het ondernemersfonds neergezet: het creëren van structurele inkomsten door middel van het innen van reclamebelasting. Dit strategisch businessplan beschrijft missie en visie van het ondernemersfonds en geeft aan op welke manier deze uitgewerkt kunnen worden.

2. Omgevingsanalyse

2.1. Landelijke trends en ontwikkelingen

2.1.1. Uniformiteit

De binnenstad is het (meestal historische) deel van een stad dat door de aanwezigheid van detailhandel, horeca, dienstverlening en andere (openbare) voorzieningen een centrumfunctie vervult voor de inwoners van de stad en vaak ook voor de regio. In de loop van de jaren zijn binnensteden steeds meer op elkaar gaan lijken. Dat komt voornamelijk doordat overheden en ontwikkelaars kiezen voor 'zekerheid' en 'voorzichtigheid' bij het ontwerpen en het economisch rendabel maken van de binnensteden. Kernwinkelgebieden worden gedomineerd door dezelfde uniforme uitstraling van ketenwinkels, die bedrijfszeker zijn en hoge huren kunnen opbrengen (Aarts, During & Jagt, 2006; Lorentzen & Carsten 2009). Dit beeld wordt bevestigd door het onderzoek van Marlet & Berg (2009), waaruit blijkt dat 83 procent van de consumenten aangeeft dat de binnensteden op elkaar zijn gaan lijken (Marlet & Berg, 2009; Retail2020, 2010).

2.1.2. Economische crisis

Natuurlijk heeft de economische crisis enorme impact gehad op alle sectoren en ondernemingen in de (binnen)steden. Ook een binnenstad is immers sterk onderhevig aan veranderingen die op diverse niveaus plaatsvinden, ook al zijn veel winkelketens relatief bedrijfszeker. Het consumentenvertrouwen en de koopbereidheid staan al jaren op een erg laag niveau. En al wordt voor 2014 een lagere inflatie voorzien dan in 2013 – wat positief is voor de koopkracht van huishoudens – er ligt nog altijd een sterke prioriteit bij het aflossen van de hypotheek.

De verwachting voor de horeca is dat de omzet in 2014 gelijk blijft ten opzichte van die in 2013, maar dat de lasten zullen toenemen. Dit zet de winstmarge onder druk. De verhoogde leeftijd voor alcoholconsumptie draagt hier niet aan bij. Omdat consumenten hogere eisen stellen, is innovatie van wezenlijk belang. Om zich te kunnen (blijven) onderscheiden, zal de horeca zich moeten gaan richten op concepten als duurzaamheid en gezondheid en de handen ineen moeten slaan

met andere branches zoals de retail (HTC Advies, 2014; Kenniscentrum Horeca, 2014).

Wat betreft de detailhandel waren de kwartaalcijfers eind 2013 nog altijd dalende, terwijl die van online shopping met bijna tien procent toenamen. De afgelopen tien jaar is het vloeroppervlak in de detailhandel met een kwart toegenomen, terwijl de bestedingen in diezelfde periode met slechts tien procent stegen. Leegstand blijft een probleem en de verwachting is dat de top daarvan nog niet bereikt is. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de winkelproductiviteit (de opbrengst per vierkante meter) met vijftwintig procent daalde. Het toenemende gebruik van internet zet deze winkelproductiviteit nog meer onder druk (thuiswinkel.org, 2013).

2.1.3. Veranderingen in het aan- en verkoopproces

2.1.3.1. Online shopping

Winkelen gebeurt nauwelijks nog enkel in fysieke winkels, maar is haast altijd een mix van een online en offline proces geworden. Consumenten doen eerst een uitgebreid online onderzoek naar de beste producten of diensten, om die vervolgens offline, in een fysieke winkel, aan te schaffen. Maar ook het omgekeerde is steeds vaker aan de orde: consumenten die gaan 'showroomen' in fysieke winkels – waar ze een product kunnen zien, voelen, ruiken – om het vervolgens online bij de goedkoopste aanbieder aan te schaffen. De omzet uit de online verkoop van producten is in 2013 met twaalf procent gestegen ten opzichte van 2012. Net als afgelopen jaren komt deze omzetgroei vooral voort uit de verkoop van producten als kleding, tablets en speelgoed. De omzet uit de online verkoop van diensten stijgt met vijf procent aanzienlijk minder hard. Dit komt onder andere door de relatief lage omzetgroei van het segment 'reizen' (+2%). Reizen blijft wel het grootste segment van de online shoppingmarkt, met een omzet van maar liefst € 3,9 miljard (thuiswinkel.org, 2014).

2.1.3.2. 'Peer-to-peer'-economie

Wat procentueel nog harder groeit dan het online shoppen, is de zogenaamde 'peer-to-peer'-economie, ook wel de deeleconomie genoemd. Mede dankzij het

internet is alles deelbaar. "Delen is het nieuwe bezitten" (Smit, 2014). Na voorlopers als E-bay, Amazon en marktplaats, waarbij de ruil voornamelijk om fysieke spullen gaat, worden tegenwoordig ook steeds vaker diensten gedeeld. Een zeer succesvol concept is bijvoorbeeld AirBnB, waarbij overnachtingen worden aangeboden door particulieren.

2.1.3.3. The customer journey

'The customer journey' zal als gevolg van bovenstaande ontwikkelingen wezenlijk veranderen: 'the store is everywhere', zoals verschillende marketingdeskundigen stellen. Het aantal kanalen waarbij een consument in aanraking komt met een product breidt continu uit, vooral richting de 'wearables': draagbare eenheden zoals een smartwatch, tablet en google glass. De totale omzet van m-commerce in de eerste helft van 2013 bedroeg € 550 miljoen, een stijging van maar liefst 67% ten opzichte van de tweede helft van 2012. De omzet via smartphone en tablet bedraagt inmiddels 11% van de totale e-commercemarkt (thuiswinkel.org, 2013). Onderzoek van Cap Gemini uit 2012 resulteerde in de verwachting dat het aantal fabrikanten van consumentengoederen dat direct aan de consument verkoopt in 2013 met 71% zou stijgen ten opzichte van 2012 (Cap Gemini, 2012).

2.2. Regionale trends en ontwikkelingen

Tilburg maakt deel uit van de regio Midden-Brabant (Dongen, Gilze en Rijen, Goirle, Heusden, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Oisterwijk, Tilburg, Waalwijk), een regio met een hoge concentratie van recreatievoorzieningen, met als grootste spelers Safaripark Beekse Bergen en de Efteling. De regio trekt jaarlijks tien miljoen bezoekers, veelal dagrecreanten. Daarmee is de economisch-maatschappelijke betekenis van de vrijetijdseconomie voor de regio Midden Brabant groot.

Een belangrijk regionaal programma in dit kader is dat van Midpoint Brabant. Midpoint Brabant is gebaseerd op regionale samenwerking tussen plaatselijke overheden (gemeenten), onderwijs- en kennisinstellingen en bedrijfsleven. Social Innovation vormt het kloppend hart van Midpoint. De doelstelling van het Midpointprogramma 'Leisure Boulevard' is een verdere versterking van de vrijetijdssector door verbreding en waar mogelijk stimulering ervan en door het creëren van nieuwe bedrijvigheid. De ambitie is om de komende zes jaar te

groeien van tien naar twintig miljoen dagrecreatieve bezoekers per jaar. Bovendien is het voornemen het seizoen te verlengen van 250 naar 350 dagen per jaar (Beckers & Arts, 2012).

De werkloosheid in Midden Brabant ligt relatief hoog: ruim acht procent tegenover een landelijk gemiddelde van 7,5 procent. De verwachting is dat in 2014 de piek wat betreft werkloosheidspercentage bereikt zal worden.

2.3. Trends en ontwikkelingen in Tilburg

Tilburg (inclusief Berken-Enschot en Udenhout) is met ruim 207.000 inwoners de zesde stad van Nederland. De inwonersaantallen van de omliggende steden zijn: Eindhoven (2013: 220.000), Breda (2013: 158.000) en Den Bosch (2013: 143.000).

De bevolkingssamenstelling van Tilburg wijkt nauwelijks af van het Nederlands gemiddelde. Alleen de groep 15- tot 29-jarigen is ruimer vertegenwoordigd dan gemiddeld, wat te verklaren is door de aanwezigheid van studenten. Het besteedbaar inkomen van Tilburg ligt met € 31.000,- beduidend lager ten opzichte van dat van het regionale (€ 34.000,-) en landelijke (€ 35.000,-) inkomen (CBS, 2013). Bovendien ligt het gemiddelde opleidingsniveau in de stad lager dan in de omliggende steden Eindhoven, Breda en Den Bosch. Dit hangt samen met het aanbod van werk in de stad: de werkgelegenheid is in Tilburg voornamelijk gericht op de arbeidsintensieve industrieën, wat maakt dat hoger opgeleide mensen de stad verlaten in verband met te weinig aanbod aan hogere functies.

Op het gebied van imago is voor Tilburg zeker nog winst te behalen.

Onderzoeksbureau LAGroup voert sinds 2006 elke vier jaar een onderzoek uit naar het toeristisch imago van achttien steden (zie bijlage 2). In 2010 heeft ook Tilburg voor het eerst deelgenomen aan dit onderzoek. Met een score van 6,3 op een schaal van 10 eindigde Tilburg samen met Eindhoven op een gedeelde 12^{de} plek. Den Bosch werd 3^e met een 7,1, Breda 6^e met een 6,9.

Drie ontwikkelingen die een bedreiging kunnen vormen voor het aantal bezoekers aan de Tilburgse binnenstad, zijn die in de Piushaven en die in het AaBe-complex. De Piushaven wordt ontwikkeld tot een gebied vol bedrijvigheid, een gebied dat

beeldbepalend moet zijn voor de stad. Het aantal horecagelegenheden neemt al jarenlang toe, ondernemers beschouwen het gebied als erg aantrekkelijk. De wens is om zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de evenementen in de Piushaven te vergroten. Nu al is 'Piushaven levend podium' een doorlopend programma aan activiteiten en evenementen in het gebied.

Vlakbij de Piushaven ligt de monumentale AaBe-fabriek, die herontwikkeld zal worden tot een uniek retailpark. Bezoekers kunnen er straks terecht in allerlei soorten winkels, op een winkelvloeroppervlak van meer dan 27.000 m². Zo komen er bijvoorbeeld vestigingen van Lidl, Jumbo, Blokker, Xenos, Kruidvat, Beter Bed en Intertoys.

Uiteraard zijn er ook allerlei ontwikkelingen gaande in de Spoorzone. De impact van deze ontwikkelingen voor de Tilburgse binnenstad is moeilijk te voorspellen, aangezien er nog geen definitief plan voor het gebied is. Er hoeft daarom niet per se gedacht te worden in termen van bedreiging, aangezien de Spoorzone ook een verlengstuk van de binnenstad zou kunnen worden.

2.4. Het imago van een stad

In de vorige paragraaf kwam het al even aan de orde: het imago van een stad. Het imago van een stad wordt bepaald door wat er in de stad gebeurt en waar een stad voor staat. Het imago is van groot belang als het gaat om hoe aantrekkelijk bezoekers een stad vinden. Sterker nog, het imago beïnvloedt volgens Van den Berg et al. (2010) deze aantrekkelijkheid.

Bij imago gaat het om de perceptie van de ontvanger, met andere woorden: om hoe een bezoeker de stad beleeft. Zo'n beleving kan van persoon tot persoon verschillen, wat maakt dat het imago niet eenduidig is en kan afwijken van de daadwerkelijke identiteit. Honderd procent sturen op imago is daarom niet mogelijk, maar het monitoren en bewaken van het imago kan – en moet – wel degelijk. Het imago is overigens vaak niet (volledig) gefundeerd op persoonlijke ervaringen en bekendheid. Bij metingen wordt vaak hoofdzakelijk het 'neighbourhood effect' gemeten: reputaties-van-horen-zeggen. Het bouwen van een imago is een langdurig proces dat gepland moet worden, net zoals dat geldt voor bijvoorbeeld woningen, winkels of wegen.

2.5. Het aanbod van een binnenstad

Zoals gezegd wordt het imago van een stad bepaald door wat er in de stad gebeurt en waar een stad voor staat. Het aanbod van een binnenstad is in te delen in drie lagen (LA Group, 2010):

- 1) 'must see'-bezienswaardigheden, die bepalend zijn voor het imago van een stad of gebied en vaak directe reden zijn voor een eerste bezoek aan een stad (of regio)
- 2) aantrekkelijke bezienswaardigheden, die voor de toerist een reden vormen om langer in het gebied te blijven, of om nog eens terug te komen
- 3) basisvoorzieningen die nodig zijn om als toerist aangenaam in het gebied te kunnen verblijven (verblijfsaccommodaties, horeca, parkeervoorzieningen, bewegwijzering, enzovoort).

De aantrekkelijkheid van een binnenstad wordt verder bepaald door een mix van deelproducten (winkels, horeca, voorzieningen), verblijfsklimaat (publiek, evenementen, inrichting openbare ruimte), bereikbaarheid (infrastructuur, stallingsmogelijkheden) en vermaak en ontmoeting (Lange, 2005; Martens, 2002; Oort, Raspe, Snellen & Langeweg, 2003). Een aantrekkelijke binnenstad kan consumenten ervan weerhouden via het internet aankopen te doen (Weltevreden & Ruimtelijk Planbureau, 2007).

2.6. Doelgroepen van een binnenstad

Zonder het zich bewust te zijn, ziet een consument een binnenstad als een product met diverse deelproducten (vermaak, cultuur, recreatie, winkelen, enzovoort). Afhankelijk van de behoefte aan één of meerdere deelproducten maakt hij de afweging om een specifieke binnenstad te bezoeken.

De consumentengroep is te verdelen in drie subgroepen.

A. De inwoners van de stad

Deze groep vormt een belangrijk deel van het draagvlak voor de binnenstedelijke voorzieningen waarvan de bezoekfrequentie over het algemeen hoog is. Voor de inwoners van de stad is het van groot belang dat de basisvoorwaarden op orde zijn: de bereikbaarheid, de parkeergelegenheid en de verblijfskwaliteit (een stad moet bijvoorbeeld schoon, intact en veilig zijn; Gucht, 2008). Er moet een

basisaanbod aan commerciële en niet-commerciële voorzieningen zijn en het doelgericht winkelen of boodschappen doen moet snel, comfortabel en gemakkelijk kunnen gebeuren. De inwoner wil overzichtelijkheid, standaardoplossingen, logische indelingen en duidelijke signing (Haringsma & Gianotten, 2006). Omdat de inwoners van de stad een ambassadeursfunctie hebben richting de bezoekers van buiten de stad, is het op orde zijn van bovenstaande zaken van extra groot belang.

B. Bezoekers uit de regio

Bezoekers uit de regio komen vaak voor doelgerichte aankopen die niet in de eigen plaats te vinden zijn, of voor het recreatief winkelen. Zeker in dat laatste geval is de beleving cruciaal. Bezoekers kunnen immers kiezen uit meerdere binnensteden waar zij naartoe kunnen gaan. Dat maakt dat een binnenstad er goed aan doet om, naast de basisvoorwaarden, ook aandacht te schenken aan een aangenaam verblijfsklimaat (sfeer), zoals kwaliteit van de openbare ruimte en de uitstraling van de panden (de zogenaamde beeldkwaliteit) en aan een completer voorzieningenaanbod zoals een combinatie van detailhandel, horeca, cultuur en leisure (Dam, 2008; Rietbergen, 2011).

C. Bezoekers van buiten de regio

Bezoekers van buiten de regio baseren hun keuze voor een bepaalde binnenstad op de totale beleving van de stad. Dit vraagt van stadscentra een verrassend en onderscheidend aanbod. Daarnaast is een prettige, bijzondere ambiance steeds crucialer (Trommelen, 2011). De kunst is eruit te springen door te werken aan onderscheidende waarden, bijvoorbeeld via publiekstrekkingen zoals evenementen, via een museum of via architectuur.

2.7. Gevolgen van trends en ontwikkelingen

De gevolgen van bovengenoemde trends en ontwikkelingen voor een binnenstad mogen niet onderschat worden. Een binnenstad moet zich gaan onderscheiden; enkel de nadruk leggen op kwantiteit is niet meer genoeg. Waar het dan wel om moet gaan? Om kwaliteit, om een plek waar de consument plezier kan hebben, waar hij geprikkeld of verrast kan worden, nieuwe dingen ziet, nieuwe ervaringen opdoet, rond kan dwalen (Haringsma & Gianotten, 2006). Met een omgeving

waarin het digitale een steeds grotere plek inneemt, is juist die échte ervaring – die tastbaarheid, dat vakmanschap – van extra groot belang (Smit, 2014).

Het sleutelwoord is hier: beleving. Interactie tussen de bezoeker en de binnenstad, vaak educatief of amuserend van aard en resulterend in plezier en vermaak. Fysieke winkels zullen bijvoorbeeld meer en meer gericht zijn op het *ervaren* van producten en service ('hybrid shopping'). Op die manier bieden ze immers toegevoegde waarde, waarvoor een deel van de consumenten zeker bereid is te betalen. Het biedt winkeliers bovendien kansen in hun concurrentie tegen (buitenlandse) pure players (Brown, 2013).

Net zoals belevingswaarde van zijn merk en product belangrijk is voor de ondernemer, is de belevingswaarde van een stad vaak een belangrijke drijfveer die stad te bezoeken. 'Beleving vindt men niet achter de pc' is een veelgehoorde stelling. Ook voor frequente e-shoppers heeft de binnenstad méér te bieden, bijvoorbeeld gezelligheid en sfeer (Brouwers, 2010). Beleving en verrassende en onderscheidende waarden zijn bovendien belangrijk in het aantrekken van bezoekers van buiten de stad.

Of het nu een advocatenkantoor is, een eetcafe of een schoenenwinkel, allen zijn gebaat met hogere bezoekersaantallen. Het zorgt onder andere voor meer exposure en nieuwe bedrijvigheid. Het is juist die beleving waar alle partijen in gezamenlijkheid bij aan kunnen sluiten en actief aan kunnen deelnemen.

3. Strategie ondernemersfonds 2014 - 2019

Vastgesteld is dat door economische en technologische ontwikkelingen de functie van de binnenstad wezenlijk gaat veranderen. Er vindt een verschuiving plaats van de binnenstad als verzameling van plekken waar diverse producten en diensten worden geconsumeerd (*a place to buy*), naar een verzameling van plekken die gericht zijn op beleving (*a place to be*). Dit hoofdstuk gaat verder op de vraag hoe het ondernemersfonds beleving een plek gaat geven in de binnenstad¹.

3.1. Het ondernemersfonds

Het ondernemersfonds is een initiatief van ondernemers uit de Tilburgse binnenstad, gericht op de bezoekers van die binnenstad. De ondernemers (horeca, dienstensector en detailhandel) hebben het fonds in het leven geroepen om activiteiten te ondersteunen die ervoor zorgen dat consumenten het bezoek aan de binnenstad als een persoonlijke beleving ervaren.

Het fonds heeft nadrukkelijk geen invloed op de individuele ondernemingen die bij het fonds aangesloten zijn, maar richt zich specifiek op belevingen buiten op straat: op de openbare ruimte in de hele binnenstad. Dit neemt niet weg dat het fonds belevingen graag voortgezet ziet binnen iedere afzonderlijke onderneming.

3.1.1. Missie

Bovenstaande heeft geleid tot de volgende missie van het ondernemersfonds:

“Het ondernemersfonds ondersteunt de ruim 600 ondernemers uit de binnenstad bij het – in gezamenlijkheid – organiseren van events die de bezoekers van de Tilburgse binnenstad een beleving bieden die niet snel vergeten zal worden. Om dit te realiseren zoekt het ondernemersfonds actief en enthousiast samenwerking met inwoners, ondernemers, overheden en organisaties uit Tilburg, Midden-Brabant en/of Nederland,

¹ De nadruk van alle activiteiten van het ondernemersfonds ligt op beleving. Uiteraard staat het bestuur van het ondernemersfonds open voor aanvullende ideeën die een bijdrage kunnen leveren aan het bereiken van haar ambitie.

die net als het ondernemersfonds de bezoeker van de binnenstad een onvergetelijke belevenis willen meegeven.”

3.1.2. Visie

Over vijf jaar ziet het ondernemersfonds de binnenstad als volgt:

“Het is menigeen niet ontgaan dat de binnenstad van Tilburg wordt ervaren als een plek die een geweldige experience biedt. Wij als ondernemers vinden het zeer prettig dat steeds meer mensen onze binnenstad bezoeken en dat wij ook hén die onvergetelijke experience mee kunnen geven.

Samenwerkingen met en tussen ondernemers, culturele organisaties, overheden en bedrijven uit de vrijetijdssector zijn een tweede natuur geworden. Met een enorme gedrevenheid komen nieuwe initiatieven van de grond, de (creatieve) bijdrage van inwoners is buitengewoon.

Alle partijen krijgen meer en meer energie om samen ervoor te zorgen dat de bezoeker van zowel de binnenstad als de regio Midden-Brabant naar huis gaat met dat speciale gevoel. Dit enthousiasme komt ook tot uitdrukking in de beschikbare middelen die voorhanden zijn; samen stellen de partijen jaarlijks maar liefst 750.000 euro ter beschikking om onvergetelijke events te organiseren.”

3.1.3. Organisatieprincipes

In de missie van het ondernemersfonds staat duidelijk omschreven dat het doel van de samenwerking is om de bezoeker van de binnenstad onvergetelijke belevissen te bieden door middel van events. Bij het initiëren, ontwikkelen en uitvoeren van alle events hanteert het ondernemersfonds vijf organisatieprincipes.

Consistent Events moeten gericht zijn op een **onvergetelijke belevenis** voor de bezoeker.

Collectief Ondernemers organiseren **gezamenlijk** deze activiteiten in de gehele binnenstad.

Congruent Er is sprake van samenhang tussen georganiseerde events en organisaties uit de **vrijetijdssector** Midden-Brabant.

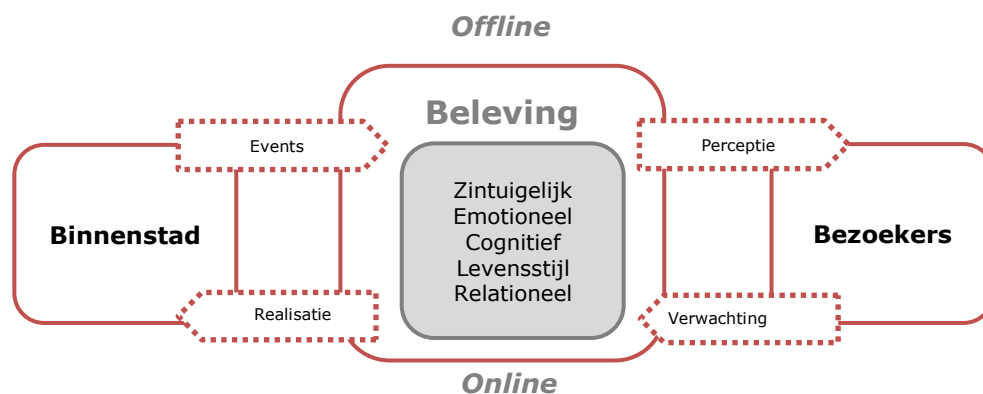
Consequent Activiteiten hebben een **structureel** en terugkerend karakter.

Co-creatie Voor de organisatie wordt samenwerking gezocht met andere **stakeholders**, zoals bezoekers, de gemeente, citymarketing en culturele organisaties.

3.2. Strategie: organiseren van events

De strategie, die schuil gaat achter het organiseren van events, staat schematisch weergegeven in figuur 3.1. Hierbij is het goed om te vermelden dat het hier gaat om events in de breedste zin van het woord. Alle partijen moeten eenvoudig bij de events aan kunnen sluiten en eraan mee kunnen doen.

Figuur 3.1 Strategie ondernemersfonds



Zoals in paragraaf 2.7 gesteld, is een belevenis een interactie tussen de bezoeker en de binnenstad, vaak educatief of amuserend van aard en resulterend in plezier en vermaak. Ieder event richt zich op één of meerdere type belevingen - zintuigelijk, relationeel, cognitief, levensstijl en emotioneel.

Of een belevenis ook als belevenis wordt ervaren, is afhankelijk van de verwachtingen en van de percepties. Omdat belevissen – groot of klein – op elk moment van de dag plaatsvinden en alleen bij positieve ervaringen ook tot positieve beeldvorming leiden, is het van belang belevissen te gaan creëren die **verwachtingen overtreffen** en als **onvergetelijk worden ervaren**. Zulke belevissen hebben namelijk een positief effect op iemands perceptie, gevoelens en gedachten. Zij zorgen daarmee voor herhaalbezoek en maken van bezoekers ambassadeurs die 'het verhaal van de binnenstad' verspreiden.

Zoals gezegd wil het ondernemersfonds inspelen op beleving van bezoekers door middel van het ondersteunen van events. Ondersteuning bestaat uit het

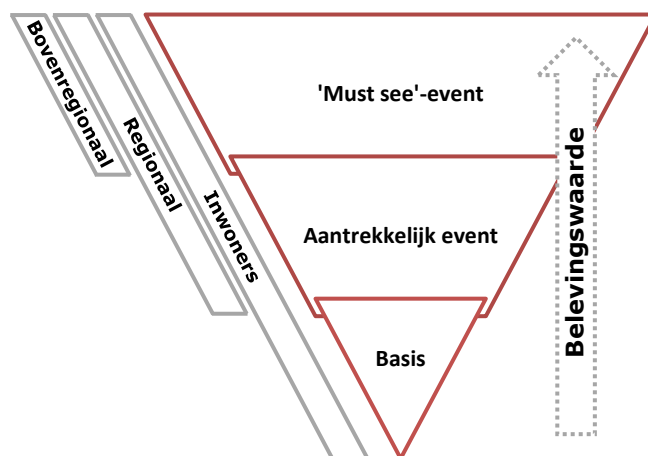
beschikbaar stellen van financiële middelen en personele mankracht (zie hoofdstuk 4). Events zijn hierbij te verdelen in hoofdevents en subevents.

3.2.1. Hoofdevents

Hoofdevents zijn grootschalige, langdurige en jaarlijks terugkerende events die binnenstadbreed georganiseerd worden en een positieve invloed hebben op de perceptie van de binnenstad als geheel.

Zoals in figuur 3.2 is weergegeven, is de ambitie om van de hoofdevents zogenaamde 'must see'-bezienswaardigheden te maken. Dit soort events kent een grote belevingswaarde en trekt niet alleen inwoners uit de stad en uit de regio, maar ook bezoekers van buiten de regio. Dit past bij de ambitie om meer bezoekers naar de Tilburgse binnenstad te trekken, zoals ook verwoord is in de visie van het ondernemersfonds en terugkomt in de strategische doelstellingen (zie paragraaf 3.4).

Figuur 3.2 Groeistrategie van de hoofdevents



Het is uiteraard niet mogelijk om de top in een keer te bereiken. Met andere woorden: een event is niet meteen een 'must see'-event. Het eerste jaar staat dan ook in het teken van het creëren van een goede basis, die de jaren erna steeds verder uitgebouwd wordt.

3.2.2. *Subevents*

In tegenstelling tot hoofdevents zijn subevents juist kleinschalig en incidenteel, duren ze nooit langer dan een dag (en soms zelfs maar enkele uren) en kunnen ze heel divers van aard zijn.

Een subevent richt zich op een specifiek contactmoment door het inzetten van een specifiek type beleving. Een bezoek aan de binnenstad begint niet pas op het moment dat een bezoeker een winkel binnenloopt. Meestal gaan er vele online en offline contactmomenten aan vooraf die meespelen in de beeldvorming van zo'n bezoeker rondom de stad. Wellicht heeft hij de openingstijden van een supermarkt opgezocht op internet, in de wachtrij voor de parkeergarage gestaan of straatmuzikanten wat geld gegeven.

De zogenaamde *customer journey* van een (potentiële) bezoeker bestaat dus uit een reeks van online en offline *touchpoints* (contactmomenten). Binnen deze customer journey wil het ondernemersfonds subevents organiseren die zorgen voor een belevenis die blijft hangen, die niet snel vergeten wordt.

3.3. *Gefaseerde opzet*

Om haar visie en bijbehorende doelstellingen te bereiken, werkt het ondernemersfonds in drie fases, met elk specifieke opgaven. Deze worden hieronder toegelicht (waarbij de opgaven per fase in willekeurige volgorde genoemd worden).

Fase 1: opbouwen (2014)

- 1) professionele organisatie opzetten
- 2) draagvlak creëren bij achterban
- 3) op promotietoer gaan bij potentiële samenwerkingspartners
- 4) additionele middelen verkrijgen
- 5) eerste hoofdevent
- 6) nulmeting in kader van strategische doelstellingen
- 7) samenwerkingsverbanden opzetten
- 8) onderzoek uitvoeren naar de touchpoints van de customer journey en naar percepties en verwachtingen over de binnenstad in relatie tot belevingen.

Fase 2: uitbouwen (2015 – 2017)

- 1) co-creatie opzetten
- 2) kwaliteit en kwantiteit van eerste hoofdevent vergroten
- 3) tweede hoofdevent
- 4) subevents
- 5) online platform opzetten
- 6) additionele middelen verkrijgen
- 7) samenwerkingsverbanden opzetten en onderhouden

Fase 3: verbouwen (2018 – 2019)

- 1) kwaliteit en kwantiteit van hoofdevents vergroten
- 2) subevents
- 3) online platform doorontwikkelen
- 4) samenwerkingsverbanden onderhouden
- 5) additionele middelen verkrijgen

3.4. Strategische doelstellingen

De strategische doelstellingen zoals die hieronder zijn geformuleerd, hebben betrekking op de periode 2014 tot en met 2019. De doelstellingen luiden als volgt.

- Over vijf jaar ondersteunt het ondernemersfonds twee hoofdevents.
- Het aantal bezoekers neemt 20 procent toe.
- In 2019 is de Net Promoter Score² met 40 procent gestegen ten opzicht van het jaar 2014.
- In 2019 is het retentiepercentage³ met 30 procent toegenomen ten opzichte van 2014.
- In 2019 is het jaarlijkse budget gestegen tot € 750.000,-, waarvan minimaal 60 procent afkomstig is uit cofinanciering.
- In 2015 is er een online platform.

Ieder jaar wordt gemeten in hoeverre de doelstellingen zijn bereikt.

² De Net Promoter Score verdeelt bezoekers in drie categorieën: promoters (ambassadeurs), passives (passievelingen) en detractors (tegenstanders). De Net Promoter Score (NPS) is het percentage promoters minus het percentage detractors. De resultaten geven een duidelijke indicatie van de prestaties van de binnenstad, gezien vanuit het perspectief van de bezoeker.

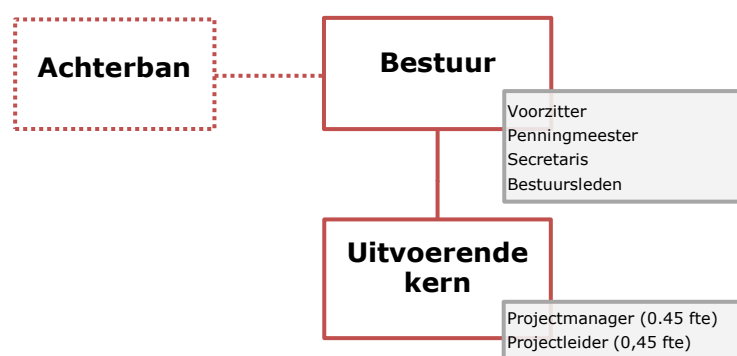
³ Het bezoekerretentiepercentage is het percentage bezoekers dat naar de binnenstad blijft terugkomen: het percentage herhaalbezoeken dus.

4. Voorstel organisatie voor 2014

4.1. Organisatiestructuur

Het ondernemersfonds heeft de stichting als rechtsvorm, met een stichtingsbestuur en een uitvoerende kern (zie figuur 4.1). Het bestuur bestaat uit zes leden (voorzitter, penningmeester, secretaris en drie bestuursleden) en is een afvaardiging van de achterban, te weten de sectoren horeca, detailhandel en diensten.

Figuur 4.1. *Organisatiestructuur*



De stichting kent een platte, gedecentraliseerde organisatiestructuur, waarbij het bestuur een voorwaardenscheppende rol heeft. Dit houdt in dat zij meer op afstand bestuurt; de focus ligt op het creëren van randvoorwaarden (huisvesting, financieel beheer, goedkeuren beleid) waardoor de uitvoerende kern haar taak zelfstandig kan uitvoeren. Er is gekozen voor dit bestuursmodel omdat de werkzaamheden van de uitvoerende kern vragen om snelle besluitvorming. Daarnaast moet de uitvoerende kern in staat zijn snel te kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving.

Het statutair bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid over de behaalde resultaten en kent geen formeel toezichthoudend orgaan. Anders dan in het jaarverslag legt zij geen formele verantwoording af over behaalde resultaten. Wel is er sprake van een informele verantwoording richting de achterban. Deze achterban wordt jaarlijks geïnformeerd over de voortgang van het strategisch plan en tweemaandelijks over de voortgang van het jaarplan c.q. projectplan. Dit informeren gebeurt tijdens de reguliere overleggen van stichting Koninklijke Horeca Nederland/IndConcentratiegebied (Horeca) en Stichting Samenwerkende

Ondernemers Binnenstad Tilburg (Detailhandel). Op dit moment kent de dienstensector nog geen overkoepelend orgaan dat hun belangen vertegenwoordigt, waardoor deze sector via de website wordt geïnformeerd over de voortgang.

De uitvoerende kern bestaat uit twee functies: een projectmanager en een projectleider. Tussen deze twee functies bestaat geen hiërarchische verhouding: ze hebben ieder een eigen takenpakket en hebben alle bevoegdheden en verantwoordelijkheden zoals bestuurlijk is vastgesteld in dit strategisch plan en in toekomstige jaar- en projectplannen.

4.2. Taken

Beschrijving van taken vindt hieronder plaats op hoofdlijnen. In de komende maanden zorgt het ondernemersfonds voor een uitvoerigere beschrijving van deze taken en de bijbehorende processen.

4.2.1. Bestuurstaken

De taken zoals die hieronder staan beschreven zijn toegeschreven aan het gehele stichtingsbestuur.

Kerntaak

- Het beoordelen van aanvragen voor hoofdevents en subevents.
- Het aansturen van ingehuurd personeel.

Financieel

- De invordering en uitbetaling van gelden en de boekhouding daarvan.
- Het laten opstellen en goedkeuren van de jaarlijkse begroting en jaarrekening.
- Het optimaliseren van het rendement op beschikbare liquide middelen.

Toezicht

- Het bespreken van de periodieke voortgangsrapportage met projectmanager en projectleider.

Achterban

- Het (periodiek) informeren van de achterban over ondernemersfonds, strategisch plan, jaarplan en projectplan(nen).
- Het stimuleren van deelname aan de organisatie van events d.m.v. deelprojecten.
- Het creëren van draagvlak bij de achterban.

Beleid

- Het laten formuleren en vaststellen van nieuw beleid.
- Het laten opstellen en vaststellen van het jaarplan en projectplan(nen).

Randvoorwaardelijk

- Het aannemen en/of inhuren van (tijdelijk) personeel.
- Het zorgen voor huisvesting.

4.2.2. Taken projectmanager

De functie van projectmanager (inhuur, 16 uur) is tijdelijk van aard en omvat de volgende taken:

- het binnenhalen van additionele middelen.
- het begeleiden van afstudeeronderzoeken naar touchpoints, verwachtingen en percepties
- het bijwonen van formele bestuursvergaderingen
- het opzetten van structurele samenwerkingsverbanden
- het opstellen van periodieke voortgangsrapportages
- het professionaliseren van de interne organisatie
- het fungeren als aanspreekpunt voor de achterban voor bovenstaande onderwerpen.

4.2.3. Taken projectleider

De functie van projectleider (inhuur, 16 uur) is structureel van aard. De taken die bij deze functie horen zijn:

- het opstellen van projectplan(nen)
- het uitvoeren van project(en)
- Het laten uitvoeren van nulmetingen
- het fungeren als aanspreekpunt voor projecten

- het opstellen van periodieke voortgangsrapportages
- het bijwonen van formele bestuursvergaderingen.

4.3. Overlegstructuur

Het voltallige bestuur komt formeel zes keer per jaar bijeen. Ook de projectmanager en projectleider zullen bij deze bestuursvergaderingen aanwezig zijn.

In de bestuursvergaderingen worden de voortgangsrapportages besproken. In de laatste vergadering van het jaar wordt het jaarplan, projectplan en begroting goedgekeurd. De verantwoording, middels het jaarverslag, wordt tijdens de tweede vergadering van het daaropvolgend boekjaar door het bestuur goedgekeurd. Het is aan de projectmanager en projectleider om deze processen tijdig op te starten. Na bestuurlijke goedkeuring worden bovengenoemde documenten toegelicht in de eerstvolgende vergadering die met de achterban is gepland.

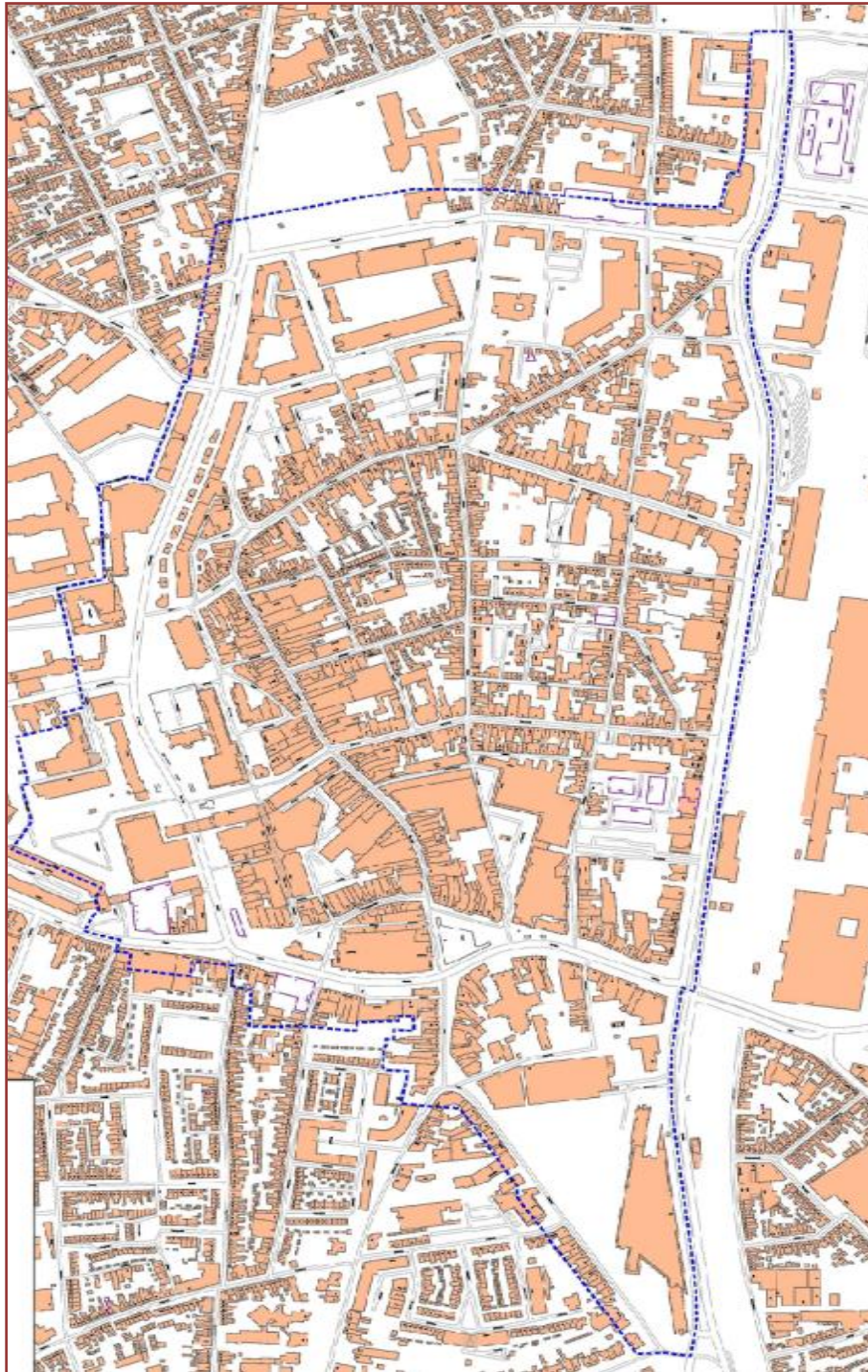
De projectmanager en projectleider hebben om de week overleg over de gang van zaken.

Literatuur

- Beckers, L., & Arts, F. (2012). *De ambities van midpoint Leisure boulevard*. Tilburg: Midpoint.
- Brand Alchemy. (2010). *Cultuur merkenonderzoek 2010*.
- Brouwers, E. A. (2010). De beleving van winkels in de binnenstad in het E-shoptijdperk. een studie naar de invloed van E-shoppen per productcategorie, op het gebruik, de beleving en waardering van winkels in de binnenstad.
- Brown, M. (2013). *Recasting The Retail Store in Today's Omnichannel World*. New York: A.T. Kearney.
- Cap Gemini. (2012). *Digital Shopper Relevancy, profiting from your customers' desired all-channel experience*. Utrecht: Cap Gemini.
- CBS. (2013, december 31). *www.statline.nl*. Retrieved maart 15, 2014, from www.statline.cbs.nl: www.statline.cbs.nl
- Christensen, C. M. (1999). The evolution of innovation. *Innovation and Change*, 2-10.
- Dam, v. K. (2008). *Leisure en gebiedsontwikkeling, een theoretisch onderzoek naar het nut en de noodzaak van leisure in combinatie met retail als onderdeel van een gebiedsontwikkeling*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Detailhandel Nederland. (2011). *Actieplan detailhandel*.
- Gemeente. (2014). *Horeca- en detailhandelsnota*. Gemeente Tilburg.
- Gemeente Tilburg. (2013). Actualisatie gebiedsontwikkeling Piushaven 2013.
- Gemeente Tilburg. (2013). *Citymarketing*. gemeente Tilburg.
- Gemeente Tilburg. (2013). *Spoorzone*. Gemeente Tilburg.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 395-410.
- Haringsma, J., & Gianotten, H. (2006). *De veranderende stad : Pijlers van retaildynamiek - op weg naar 2020*. Utrecht: Nederlandse Raad van Winkelcentra.
- HTC Advies. (2014). *Trends en ontwikkelingen in de horeca*. HTC Advies.
- ING economisch bureau. (2013). *Kwartaal bericht horeca Q4 2013*. ING.
- ING economisch bureau. (2014). *Visie op uw sector en regio 2014*. ING.
- Kenniscentrum Horeca. (2014, maart 27). www.abf.kenniscentrumhoreca.nl.

- LA Group. (2010). *Toeristisch imago-onderzoek*. LA Group.
- Lange, d. M. (2005). *Op weg naar een aantrekkelijke binnenstad? een onderzoek naar de strategische keuze van projecten voor binnenstadsmanagement*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen en BRO Vught.
- Lorentzen, A., & Carsten, J. H. (2009). The role and transformation of the city in the experience economy: Identifying and exploring research challenges. *European Planning Studies*(17), 817-827.
- Marlet, G. &. (2009). *De aantrekkelijke stad : Moderne locatietheorieën en de aantrekkingskracht van Nederlandse steden*. Nijmegen: VOC.
- Molenaar, C. (2013). *Red de Winkel*. Den Haag: Sdu.
- Naber, T. (2014, maart 15). https://www.khn.nl/news-template/-/asset_publisher/I06sZWjVgY3Z/content/verwachting-2014-omzet-horeca-stabiel. Retrieved maart 28, 2014, from www.khn.nl: www.khn.nl
- PWC. (2011). *Take control*.
- Rabobank. (2014). *Sectorprognose 2014*. Rabobank.
- Rietbergen, T. v. (2011, oktober 24). Invloed van e-shoppen op het fysiek winkellandschap.
- Romein, A. (2005). The contribution of leisure and entertainment to the evolving polycentric urban network on regional scale: Towards a new research agenda., (pp. 23-27). Amsterdam.
- Smit, I. (2014). A changing future of retail touchpoints. *shopping2020*. info.nl.
- thuiswinkel.org. (2013, augustus 15). www.thuiswinkel.org. Retrieved maart 31, 2014, from <http://www.thuiswinkel.org/m-commerce-monitor/omzet-mobiele-verkopen-producten/diensten>.
- thuiswinkel.org. (2014, maart 25). www.thuiswinkel.org. Retrieved from <http://www.thuiswinkel.org/nieuws/online-bestedingen-groeien-met-85-naar-106-miljard>.
- Trommelen, D. &. (2011). *Dynamiek door beleid, hoe de overheid de winkelmarkt stimuleert*. Nijmegen: Droogh Trommelen Partners.

Bijlage 1. Afbakening binnenstad



Bijlage 2. Uitkomsten toeristisch onderzoek

Onderzoeksbureau LAGroup voert sinds 2006 een vierjaarlijks onderzoek uit naar het toeristisch imago van 18 steden. In 2010 heeft ook Tilburg voor het eerst deelgenomen aan dit onderzoek. De uitkomsten zijn:

Algemene karakteristieken ⁴	Tilburg	Eindhoven	Breda	Den Bosch
Historisch -> Modern	15	17	11	7
Fraai -> Lelijk	16	14	6	2
Bruisend -> Saai	12	14	7	3
Veilig -> Onveilig	12	9	7	6
Schoon -> Vervuild	12	10	6	2
Vriendelijk -> Onvriendelijk	10	9	3	2
Ruimdenkend -> Bekrompen	13	12	7	5

Aanbod ⁵	Tilburg	Eindhoven	Breda	Den Bosch
Cultuurhistorisch erfgoed	13	18	8	4
Musea	12	14	10	6
Podia	7	10	9	8
Theaters	11	13	7	7
Concertgebouw	13	11	10	8
Moderne architectuur	12	5	11	9
Winkelaanbod	12	10	7	6
Cafes	8	10	4	3
Restaurants	11	12	6	3
Terrassen	9	11	5	3
Hotels	13	10	9	6
Evenementen	9	13	9	7
Attracties	4	8	11	9

⁴ De plek geeft aan hoe de bezoeker de stad op een specifiek onderdeel waarneemt. Bijv: Bij het kenmerk 'historisch – Modern' ziet de bezoeker Tilburg meer als een moderne stad dan een historische stad.

⁵ Dit zijn de verschillende niveaus van de toeristische aanbodspiramide waarbij de bezoekers is gevraagd om het aanbod te waarderen en de niet bezoeker wat zij verachten van het aanbod per niveau.