

# “Als het wat oplevert, dan willen we best meedoen”

## Vervolgonderzoek naar samenwerking in winkelgebieden: de rol van filiaalbedrijven

De retail in binnensteden en dorpscentra maakt turbulente tijden door. Omzetten staan onder druk door externe oorzaken zoals de economische crisis en het veranderende winkelgedrag van de consument. Dit heeft de afgelopen jaren geleid tot faillissementen en leegstand.

Veel binnensteden en dorpscentra werken vanwege al deze ontwikkelingen actief aan het trekken van meer bezoekers, het bieden van meer beleving en daarmee het stimuleren van besteding. Hierbij wordt gestreefd naar samenwerking tussen alle partijen: gemeente, vastgoed, winkeliers, horeca en cultuur omdat men steeds meer beseft dat de aantrekkelijkheid van het centrum als geheel het verschil maakt.

### Aanleiding

Dit onderzoek werd uitgevoerd in opdracht van Platform Binnenstad Arnhem (PBA). PBA spant zich in om de samenwerking tussen stakeholders in de binnenstad te bevorderen. Dit doet zij o.a. door het organiseren van bijeenkomsten, het samenstellen en coördineren van werkgroepen en het organiseren van evenementen in de binnenstad. PBA ondervindt dat vooral filiaalbedrijven hierbij doorgaans de grote afwezigen zijn, terwijl zij wel over een toonaangevend aantal winkels in de binnenstad beschikken. Deze ervaring wordt in andere winkelgebieden herkend. Het hoofdkantoor van het filiaalbedrijf zit meestal ver weg in de Randstad en de lokale filiaalmanager beperkt zijn inspanningen tot de eigen winkel. De betrokkenheid van filialen in de binnenstad wordt regelmatig als laag ervaren.

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te creëren in hoeverre filiaalbedrijven belang hechten aan lokale betrokkenheid en samenwerking en in hoeverre de hoofdkantoren dit stimuleren en faciliteren bij hun filiaalmanagers. Door middel van dit inzicht kunnen aanbevelingen worden gedaan. hoe de betrokkenheid van en de samenwerking met filiaalmanagers kan worden vergroot.

Bij het onderzoek is een dubbele insteek gehanteerd. Er zijn in totaal zeven filiaalbedrijven geselecteerd en van elk bedrijf zijn twee filiaalmanagers geïnterviewd (één in Arnhem en één in een nabijgelegen stad). Daarnaast is er een interview op elk van de zeven hoofdkantoren afgenomen. Om betrouwbaarheid en validiteit optimaal te garanderen was geen van de partijen op de hoogte van de andere interviews binnen het eigen bedrijf.

### Bevindingen bij filiaalmanagers

Samenwerking tussen filialen binnen de eigen keten vindt bij alle respondenten plaats. Dit is meestal in de vorm van een regio-overleg en daar worden onderwerpen als omzetcijfers, doelstellingen en plannen voor de toekomst besproken. Ook heeft men vaak contact met elkaar via intranet, telefoon of What's App. Samenwerking met filiaalmanagers van andere winkelketens vindt niet tot nauwelijks plaats. De meest voorkomende redenen hierbij zijn dat de focus bij andere prioriteiten ligt en dat de respondenten een gebrek aan tijd ervaren. Diezelfde redenen worden gegeven met betrekking tot het bezoeken van binnenstadsbijeenkomsten. In feite geeft men dan aan onvoldoende meerwaarde te zien in die activiteiten.

Toch blijken er gezamenlijke belangen te zijn. Veel filiaalmanagers willen graag dat de binnenstad aantrekkelijker wordt voor de consument. Dat betekent eenheid in openingstijden, toename van veiligheid in de binnenstad en het organiseren van aantrekkelijke evenementen. Andere thema's die hun interesse hebben, zijn diefstal, bereikbaarheid en een schone stad. Vrijwel alle respondenten geven aan dat er ruimte is voor lokale evenementen, maar dat er altijd toestemming vanuit het hoofdkantoor hiervoor nodig is. Een professioneel plan dat getoond kan worden aan het hoofdkantoor is dan vaak doorslaggevend. De filiaalmanagers van slechts één keten gaven aan door hun hoofdkantoor gestimuleerd te worden om lokaal betrokken te zijn, bijvoorbeeld door lid te worden van de winkeliersvereniging.

Uit de resultaten blijkt ook dat binnen eenzelfde keten vaak per filiaalmanager andere antwoorden worden gegeven als het gaat om het belang bij samenwerking en betrokkenheid. In hoeverre een filiaalmanager dus betrokken is en open staat voor samenwerking heeft niet alleen te maken met de meerwaarde die het voor het filiaal biedt, maar ook met de persoonlijkheid en de persoonlijke situatie van de filiaalmanager. Tot slot wordt in de interviews regelmatig genoemd dat een ondernemer de meeropbrengsten van een aantrekkelijker binnenstad in zijn eigen portemonnee voelt maar een filiaalmanager niet.



## Bevindingen bij hoofdkantoren

Het merendeel van de respondenten geeft aan belang te hebben bij lokale samenwerking en betrokkenheid maar tegelijkertijd krijgt het weinig prioriteit. Tijdgebrek wordt als reden gegeven maar ook lage effectiviteit van bijeenkomsten wordt genoemd.

Er is vanuit de hoofdkantoren weinig nagedacht over het stimuleren van de lokale samenwerking en betrokkenheid. De meeste respondenten geven aan hier geen beleid in te hebben maar dat de filiaalmanager vrij is om zijn eigen tijd in te delen. Tegelijkertijd blijkt uit de interviews dat de filiaalmanager altijd moet verantwoorden waar hij zich mee bezighoudt en wat dat uiteindelijk concreet aan omzet oplevert. Daarmee wordt het ook voor de filiaalmanager een lastige afweging.

Budget voor lokale activiteiten is meestal beperkt of het is er niet. Als meest voorkomende reden wordt aangegeven dat de filiaalbedrijven met landelijke, Europese of zelfs globale marketingcampagnes werken. Wanneer er concrete plannen zijn, worden deze echter wel in overweging genomen.

Toch zien vrijwel alle deelnemende hoofdkantoren het voordeel van samenwerken om een aantrekkelijke binnenstad te bevorderen. Daarbij is het bij elkaar komen, sparren over bepaalde thema's en het faciliteren van de bijeenkomsten door een centrummanagement volgens hen een must voor de meest ideale samenwerking. Een duidelijk programma en doel met daarbij helderheid over wat er verwacht wordt van de filiaalbedrijven is voor hen een randvoorwaarde.

## Conclusie

Op lokaal niveau geeft de meerderheid van de filiaalmanagers aan dat zij niet door het hoofdkantoor worden gestimuleerd tot lokale betrokkenheid en samenwerking. Ook bij de hoofdkantoren wordt erkend dat lokale samenwerking niet gestimuleerd wordt. Er wordt wel ingezien dat stimuleren meer prioriteit moet krijgen.

## Aanbevelingen

De eerste aanbeveling is om aan bijeenkomsten en vergaderingen thema's te koppelen op basis van gezamenlijke belangen. Uit onderzoek blijkt dat er een aantal thema's zijn die zodanig een meerwaarde kunnen bieden dat het wel interessant wordt voor filiaalmanagers om samen te werken. Denk daarbij aan openingstijden, veiligheid, evenementen, diefstal, bereikbaarheid en een schone stad.

Door deze gezamenlijke belangen als thema's te koppelen aan bijeenkomsten en vergaderingen, wordt het interessant voor filiaalmanagers om deze bij te wonen. Op deze manier is het voor filiaalmanagers ook duidelijker wat hen te wachten staat bij een bijeenkomst of vergadering. Zij kunnen zich beter voorbereiden en al eventuele input, vragen of feedback verzamelen om te delen met de rest.

De tweede aanbeveling is om bij evenementen in de binnenstad een kant-en-klaar draaiboek te presenteren. Hierin moet naar voren komen wat het evenement inhoudt, welke bijdrage wordt gevraagd, wie de andere deelnemers zijn en wat het uiteindelijk gaat opleveren. Ook wordt geadviseerd om evenementen te monitoren.

Met een draaiboek wordt er bij de filiaalmanager werk uit handen genomen bij het presenteren van het idee naar het hoofdkantoor en door ideeën te ondersteunen met monitoringcijfers worden filiaalmanagers gestimuleerd om mee te doen én kan de meerwaarde van het evenement richting hoofdkantoor harder gemaakt worden.

Een derde aanbeveling is om aan lokale werkgroepen een duidelijk doel te koppelen. Indien de werkgroepen helder geformuleerd zijn, waarbij een duidelijke visie naar voren komt en het tijdsbestek helder in kaart wordt gebracht, wordt de kans vergroot dat filiaalmanagers hieraan deelnemen.