



de toekomst van decentrale retail

VIER TOEKOMSTBEELDEN VOOR 2025

INITIATIEFNEMERS:



HOOFDSPONSORS:

*MBN, Bouw en het Ministerie van
Infrastructuur en Milieu.*

WWW.DECENTRALERETAIL.NL

SEPTEMBER 2015



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	3
1. FEITEN INZAKE DECENTRALE RETAIL	5
2. TRENDS EN ONTWIKKELINGEN	7
3. KERNONZEKERHEDEN	11
4. SCENARIO'S 2025	13
5. VERANTWOORDING	25

COLOFON

Teksten & eindredactie: Jos Sentel, Sietske van der Linden en Tessa Vosjan

Data: Locatus

Website: www.decentraleretail.nl

DISCLAIMER

Ondanks de zorg en aandacht die is besteed aan de samenstelling van de inhoud van dit document kunnen de opstellers niet instaan voor de volledigheid, juistheid van de gegevens. De geschetste scenario's en verhalen zijn gebaseerd op trends en kernonzekerheden die door de diverse researchera uit de winkelsector tijdens het scenariotraject "De Toekomst van Decentrale Retail" zijn geformuleerd. De opstellers aanvaarden geen aansprakelijkheid voor enigerlei directe of indirecte schade, van welke aard dan ook, die voortvloeit uit of in enig opzicht verband houdt met het gebruik van de inhoud van dit document.

Copyrights

Op alle tekst van dit document berust het copyright bij de opstellers. Uit dit document mag worden geciteerd met bronvermelding.

INLEIDING

De transitie van de retailsector en daarmee van retailvastgoed krijgt op dit moment de volle aandacht die het verdient. De retailsector verandert snel o.a. doordat de consument 24/7 on- en offline aankopen combineert. Retailers incorporeren deze trend door hun businessmodel te veranderen. Dit heeft onherroepelijk gevolgen voor winkelgebieden. Over het aantrekkelijk houden van binnenstedelijke winkelgebieden en andere, centraal gelegen winkelgebieden spreken retailers, tezamen met de drie overheidslagen – rijk, provincies en gemeenten - met de retailvastgoedsector. De perifere locaties (decentraal) worden in deze discussie tot op heden buiten beschouwing gehouden. Aan decentrale retail en de relatie tussen centraal en decentraal wordt niet of nauwelijks aandacht besteed. Terwijl er decentraal wel een flink aantal vierkante meters aanwezig is.

Decentrale retaillocaties zijn de volgende typen winkellocaties: woonthema-centra/-boulevards, retailparken, autoboulevards, Factory Outlet Centra en diverse – vaak solitaire – verspreide bewinkeling.

Hieronder volgen een aantal belangrijke uitspraken uit actuele rapporten over de winkelmarkt in Nederland. Hierin wordt vaak (onbewust) de aandacht gevestigd op centrale winkelgebieden. Decentrale locaties blijven veelal onbesproken:

- **Winkelgebied 2025: Samen in beweging** (ING, 2014): *“Tegenover kansrijke winkelgebieden staan ook kansarme winkelgebieden. Niet ieder winkelgebied is te redden. Nederland kent een overcapaciteit aan winkelvloeroppervlak. Sanering is noodzakelijk, maar ook pijnlijk.”*
- **Winkelgebied van de toekomst** (Platform31, 2014): *“In een brede publiek-private samenwerking, zeker op lokaal en regionaal niveau, kunnen we scherpere analyses, scenario’s en plannen voor onze winkelgebieden maken, dan partijen individueel kunnen.”*
- **Shopping 2020 | De Nieuwe Winkelstraat** (Inretail/NRW, 2014): *“[...] verandering dwingt de retailbranche van nu (en alle daarbij betrokken partijen) om na te denken over de toekomstige rol en functie van winkels en winkelgebieden en om direct te veranderen en zich aan te passen.”*
- **Retaillocaties in 2020** (ABN Amro, 2013): *“Hoe moet de sterk oplopende leegstand in sommige [perifere] winkelgebieden worden opgevangen? In onze visie is het belangrijk om ervoor te zorgen dat deze leegstand niet wordt opgevangen door het toestaan van nieuwe branches in het betreffende winkelgebied. Door de impact op omliggende winkelgebieden komt een gemeente hiermee wellicht van de regen in de drup. Verstandiger lijkt in te zetten op transformatie van het gebied naar een andere functie [...]”*
- **Toekomst van winkelen, drie scenario’s voor 2025 (NRW 2011)**: *“[...] de beschreven trends en scenario’s u en uw bedrijf nieuwe inzichten en creatieve ideeën kunnen brengen.”*

NRW en INretail hebben samen met partners Bovag, Vereniging Meubelboulevards Nederland en het Ministerie van I&M een scenariotraject 'de toekomst van de Decentrale Retail' geïnitieerd. De doelstelling van dit traject is te helpen antwoorden te vinden op de uitdagingen in de periferie. Door verschillende toekomstbeelden voor decentrale retail te schetsen worden mogelijke consequenties voor decentrale retailbranches en –locaties in beeld gebracht. Het traject is geormerkt als een instrument ten behoeve van de uitvoering van de Retailagenda.

Samen met diverse vastgoedpartijen, retailers, overheid en adviseurs hebben we het scenariotraject doorlopen. Dit heeft geleid tot een viertal toekomstbeelden die een uitstekend hulpmiddel vormen voor alle belanghebbenden om hun – strategische – keuzen te beargumenteren. Bovendien is het een gemeenschappelijk gedragen basis van waaruit gediscussieerd kan worden over de kansen en bedreigingen voor de totale winkelstructuur.

De toekomst van de decentrale retail is dus zeker niet alleen relevant voor partijen die een direct belang hebben, maar voor alle partijen met een belang in de Nederlandse winkelmarkt. Met al het materiaal dat het traject heeft opgeleverd is meer duidelijkheid verkregen over de toekomst van de decentrale retail in relatie tot de totale winkelstructuur in Nederland.

Als instrument is gekozen voor een op scenarioplanning gebaseerd traject (gebruik is gemaakt van het boek Wijzer in de toekomst – werken met toekomstscenario's van Jan Nekkers). Hij schrijft: *“Organisaties hebben behoefte aan een duidelijk beeld van de markt, van verandering in klantbehoeften en van het concurrentieveld op de langere termijn. Traditionele planningstrajecten bieden niet altijd voldoende inzicht om de benodigde strategische keuzen te maken. Om een toekomstvisie te formuleren en lange termijn besluiten te onderbouwen, is het onvoldoende om alleen trends te bestuderen. Het is tevens van wezenlijk belang om inzicht te hebben in onzekerheden en de kansen en risico's die deze met zich mee zouden kunnen brengen. Het is niet moeilijk datgene wat we wel weten in plannen te verwerken. De uitdaging is om datgene wat nu nog niet weten, maar wel zouden willen weten te verwerken; dat maakt ondernemen tot een uitdaging. Organisaties leren omgaan met complexiteit en met de onvoorspelbaarheid van de markt door te denken in scenario's. Tegelijkertijd wordt er ruimte gecreëerd voor het signaleren van nieuwe ontwikkelingen en innovaties. Scenario's zijn plausibele en toch verrassende verhalen over hoe de toekomst er mogelijk uitziet. De uitdaging is niet om vast te stellen welke van de scenario's het meest waarschijnlijk is, maar om samen op basis van de verschillende scenario's strategische opties in kaart te brengen. Alleen op die manier wordt echt duidelijk gemaakt dat het van belang is te anticiperen op de gesignaleerde ontwikkelingen.”*

Het voordeel van een scenariotraject is dat het gezamenlijke belang voorop staat en er meerdere doelen worden bereikt:

- Op de agenda plaatsen van onderwerp met een groot maatschappelijk belang, dus het onderkennen van de URGENTIE door zoveel mogelijk 'spelers' en dit maakt het samenwerken aan oplossingsrichtingen een stuk eenvoudiger.
- Een hanteerbaar raamwerk voor beleid en strategie op het niveau van de individuele organisaties, dus het bieden van houvast voor strategische beslissingen: vasthouden of afwijken van de KOERS om te kunnen groeien (of te overleven).
- Een instrument om kansen te signaleren en bedreigingen af te wenden, dus het aanpassen van de TACTIEK op het niveau van concrete projecten om de kans op succes te vergroten of falen te verkleinen
- Bijdrage aan de professionalisering, dus het over en weer kweken van beter BEGRIP tussen alle partijen die een belang hebben zodat een scheiding tussen hoofd- en bijzaken mogelijk is.



1. FEITEN INZAKE DECENTRALE RETAIL

Data over winkeloppervlakte

Volgens Locatus-gegevens van begin 2015 is bijna 44% van het totale winkeloppervlak in Nederland op decentrale retaillocaties gelegen, zoals woonboulevards, retailparken, verspreide grootschalige winkels, tuincentra en Factory Outlet. Het gaat om in totaal 13,3 miljoen m² winkelvloeroppervlak, ofwel WVO (totaal WVO in Nederland is 30,3 miljoen m²).

Bijna 40% van de 2,4 miljoen m² winkelleegstand in Nederland is te vinden op decentrale retaillocaties. Dat is ruim 0,9 miljoen m² en dus circa 39% van de totale leegstand in Nederland. Op decentrale locaties is de leegstand hiermee circa 7%.

Data inzake aantal verkooppunten

Nederland kent volgens Locatus in totaal 115.187 verkooppunten (per medio 2015) detailhandel, inclusief alle leegstaande verkooppunten. Hiervan zijn er slechts 17.148 op decentrale locaties te vinden, ofwel circa 15% van het totaal. Nederland heeft 16.835 leegstaande winkelpanden en daarvan zijn er 3.417 op decentrale locaties te vinden. Dat is ruim 20% van het totaal.

Data inzake overige verkooppunten

Op decentrale locaties is er naast detailhandel ook een 'restcategorie' aanwezig met een fors aantal vestigingen. Dit zijn transport/brandstofverkooppunten inclusief shops, leisure en diensten. Deze restcategorie telt echter mee in het totaal aantal vierkante meter WVO, maar bij mutaties kunnen deze wel beschikbaar komen voor detailhandelsfuncties. Dit komt doordat dit soms zo in bestemmingsplannen is geregeld (hier zijn dan bijvoorbeeld (ondergeschikte) detailhandelsactiviteiten toegestaan).

Kort samengevat:

De spreiding van het totaal metrage decentrale retail (inclusief leegstand) naar type decentrale locatie is als volgt (totaal 13,26 miljoen m² van de 30,3 miljoen m² retail in Nederland):

- Grootschalige concentratie 35%
- Verspreid / bedrijfsterrein 33%
- Verspreid / buiten bebouwde kom 12%
- Verspreid / binnen bebouwde kom 20%

De spreiding van de totale leegstand binnen de decentrale retail naar type decentrale locatie is als volgt (totaal 0,92 miljoen m² van de 2,4 miljoen m² leegstand in Nederland):

- Grootschalige concentratie 36%
- Verspreid / bedrijfsterrein 27%
- Verspreid / buiten bebouwde kom 5%

- Verspreid / binnen bebouwde kom 32%

De spreiding van het aantal verkooppunten decentrale retail (inclusief leegstand) naar type decentrale locatie is als volgt (17.148 decentrale verkooppunten op een totaal van 115.187 verkooppunten in Nederland):

- Grootschalige concentratie 20%
- Verspreid / bedrijfsterrein 33%
- Verspreid / buiten bebouwde kom 14%
- Verspreid / binnen bebouwde kom 32%



2. TRENDS & ONTWIKKELINGEN

De belangrijkste trends en onzekerheden die zijn gesignaleerd tijdens het scenariotraject zijn:

- Bevolkingspiramide: vergrijzing & ontgroening
- Technologie over de Top: alles kan
- Winkelen waar je bent; total access
- Consuminderen: share to have
- Customization: Mijn Maat
- BigData: gericht kopen en verkopen
- Nieuwe Retail: nieuwe businessmodellen!
- Beleving, service, ervaring = meer omzet
- Urbanisatie: trek naar de stad
- Regelgeving? Wie neemt de leiding?

Bevolkingspiramide: Vergrijzing en ontgroening

De bevolkingsopbouw wordt anders dan in de eeuwen hiervoor. Geen piramidevorm meer, maar een meer evenredige verdeling over de generaties:

- de Vooroorlogse/ Stille generatie 1930-1940,
- Protestgeneratie/ Babyboomers 1940-1955
- De X-generatie (1955-1985)
- Y-generatie (1985-2000) en
- Z generatie 2000- nu

Per generatie verschilt het bestedingspatroon, de woonwens, mobiliteitswens en nog meer. En ook de opbouw van de bevolking gaat per regio en per landsdeel verschillen. Sommige generaties blijven wonen in de krimpregio's en andere hebben een voorkeur voor de verstedelijkte gebieden. De verkleuring en de multiculturele Nederlandse samenleving zorgt eveneens voor verandering. Kortom: het wordt Het Nieuwe Nederland.

Vergrijzing zet door, maar heeft geen negatieve lading meer. Deze doelgroep is het grootst. En verder is de 70-jarige in 2025 te vergelijken met de krasse midden-vijftiger in 2015 (gemiddelde leeftijd en vitaliteit stijgt flink door).

Technologie over de top: alles kan

3D printing, virtual reality, augmented reality hebben de wereld van retail veroverd.

Winkelen waar je bent: total access

Van *single channel* naar 'total retail' en total access: winkelen en aanbieden vanaf elke locatie, 24/7. Daarbij gaat het niet meer over distributie alleen, maar ook over het beïnvloeden van de keuze van de klant, voor en na de aankoop (service, informatie, beleving). De grenzen tussen retailer, fabrikant en consument zijn totaal verdwenen. Iedereen staat met elkaar in verbinding en rollen lopen door elkaar heen.

Consuminderen: share to have

In 2025 is er bij consumenten een groot besef dat de aarde geen onbeperkte bron van grondstoffen is. Innovaties zullen de komende jaren een deel van de vraag naar grondstoffen opvangen, maar consumenten zullen door toenemende transparantie steeds bewuster keuzes gaan maken. Producten zonder een betrouwbaar en verifieerbaar 'verhaal' laten consumenten vaker links liggen. Bezit is niet leading, gebruik wel. Consumenten zullen veel meer met elkaar gaan delen en ruilen.

Customization: Mijn Maat

Dé consument bestaat niet meer, men vraagt maatwerk. Ieder heeft zijn eigen wens, vraag en doel. Authenticiteit is de leidraad. Retailers hebben (door digitalisering en technologische innovaties) de mogelijkheid om steeds kleinere doelgroepen te bedienen.

Big Data: gerichter kopen en verkopen

Nieuwe technologieën maken het mogelijk om op andere manieren consumenten te bereiken. We gaan naar een vorm van communiceren waarbij interactiviteit centraal staat. Consumenten kunnen steeds makkelijker en meer te weten komen over prijzen, producten, locaties, wachttijden, bezorgtijden, voorraden en ervaringen. Ook krijgen ondernemers meer kennis over hun (potentiële) klanten, doordat ze online hun gedrag en bezigheden kunnen volgen. Gedreven door het internet, maatschappelijke druk, (sociale) media en voorbeeldgedrag zal de sector transparanter worden.

Nieuwe Retail: nieuwe businessmodellen!

Door technologische mogelijkheden gaan de bedrijfskolommen totaal kantelen. Fysieke winkels worden showrooms met 3D-printing, en bieden allerlei extra's die de consument verleiden tot een bezoek en aankoop. Er gaan nieuwe samenwerkingen ontstaan met merkfabrikanten, 3D-printaanbieders en andere partners. Denk ook aan pop up, afhaalpunten en blurred concepts. Dit vertaalt zich door naar winkelgebieden waar nieuwe businessmodellen nodig zijn.

Beleving/ervaring/inspiratie bieden = meer omzet

Nu de basisbehoeften bevredigd zijn, wordt status niet langer ontleend aan het bezit van een product. Winkels moeten zich onderscheiden door het bieden van service die leidt tot een positieve ervaring. Inspiratie en beleving is wat de fysieke retailer kan toevoegen aan de customer journey.

Urbanisatie; trek naar de stad

Er is weer een hang naar de stad en alles wat de stad te bieden heeft. De inwoners verkiezen de stad boven het platteland. Het platteland wordt een plek voor recreatie en vakantie of als agrarisch powerhouse voor de drukbevolkte steden.

Regelgeving: wie neemt de leiding?

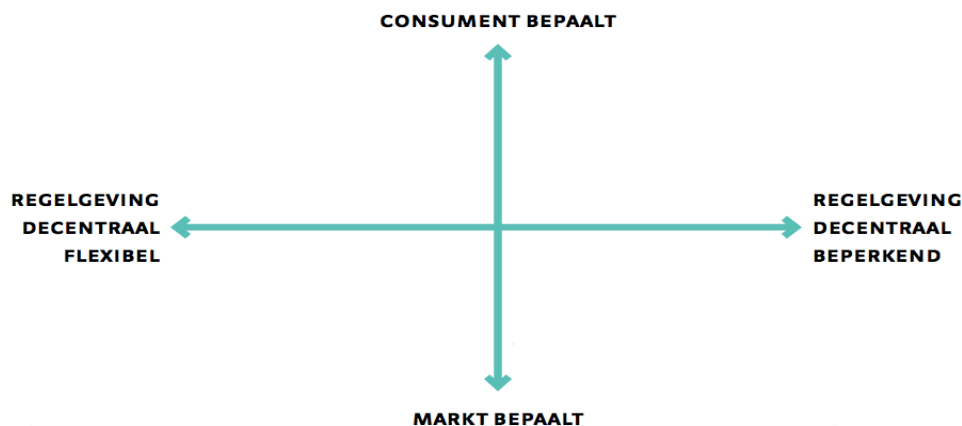
Het stringente beleid dat tot het midden van het vorige decennium heerste is veranderd. Bij de centrale overheid is de decentralisatietrend doorgezet: men wil zo dicht mogelijk bij de burger en de markt zitten. Het gemeentelijke beleid is afgestemd op de vraag, zodat lokaal maatwerk kan worden geleverd.



3. KERNONZEKERHEDEN

De belangrijkste onzekerheden die zijn gesignaleerd op basis van de trends zijn:

- Ontwikkeling van de regelgeving; strikte regie of facilitair los?
- Wat of wie is leidend; de markt of de consumenten?



Strikte Regelgeving: De overheid bepaalt

Als dit de regel wordt, zal het primaat bij de binnenstad (centrale winkelgebieden) komen te liggen. De landelijke overheidsdoelstelling is dan het verminderen van het totale retailvolume op decentrale locaties en het stimuleren van centrale (stedelijke) winkelgebieden. Dit zal in de landelijke wetgeving verankerd worden. Provincies regisseren de afstemming tussen gemeenten en de gemeenten moeten zelf uitvoeren. Zij handhaven streng wat door Rijksoverheid wordt voorgeschreven. Provincies stemmen hun beleid op elkaar af. Gemeenten hebben geen ruimte meer voor eigen beleid als het gaat om decentrale retailbranches en -locaties, de provincie is de poortwachter in deze.

Ruimtelijke ordening van functies en voorzieningen is leidend, en alleen voor A(uto)B(oten)C(aravans)-locaties, meubels, en dus grootschalige producten is uitzondering op de strikte ruimtelijke ordeningsregel – waarbij de binnenstad het primaat moet hebben - mogelijk. Terug naar de oorsprong, het gedogen van brancheverruiming en schaalverkleining behoort vanaf nu tot het verleden.

Losse regelgeving: De overheid faciliteert

Als het deze kant op gaat, dus een flexibele regelgeving - vraag gestuurd - met een faciliterende overheid, dan is in principe alles mogelijk: er zijn geen branchebeperkingen meer noch zijn er oppervlaktebeperkingen gesteld aan de decentrale retail branches en -locaties. Bij uitblijven van marktvrage is een snelle wijziging van functie door de gemeente mogelijk. Gemeenten hebben veel eigen handelingsvrijheid. Zij richten zich vooral op het verhogen en verbeteren van de leefbaarheid van de binnenstad. Er is veel mogelijk mist het niet de leefbaarheid voor de bewoners verslechterd. Overigens hebben ze wel een mening van wat waar het beste zou kunnen werken. Ze ontwikkelen een visie en verkondigen die,

maar zijn vervolgens faciliterend aan de marktvraag van de retail(vastgoed)markt en de inwoner/consument.

De Markt bepaalt

Marktpartijen weten door gebruik van BigData wat de consument wil. Retailers en fabrikanten gaan uit van de kracht van de producten die ze aanbieden, ze weten immers welke producten en diensten in de smaak vallen van het grote publiek, juist door goed gebruik te maken van de BigData. Door middel van uitgekiende marketinginspanningen weten ze de doorsnee consumenten te bespelen: de massa koopt graag, hun producten zijn *need to have* in plaats van *nice to have*.

Alle marktpartijen zijn vanuit hun businessmodel gericht op groei en het vergroten van hun afzetmarkt. Innovatie is er niet om consument te plezieren maar om marktaandeel te verhogen. Retailers en fabrikanten zoeken vanuit hun businessmodellen naar goedkope verkoopkanalen/-locaties (online en offline/multichannel) en in een zo dicht mogelijk netwerk (dichtbij de consument). Niet de vloerproductiviteit is leidend, maar de marge.

De consumenten bepalen

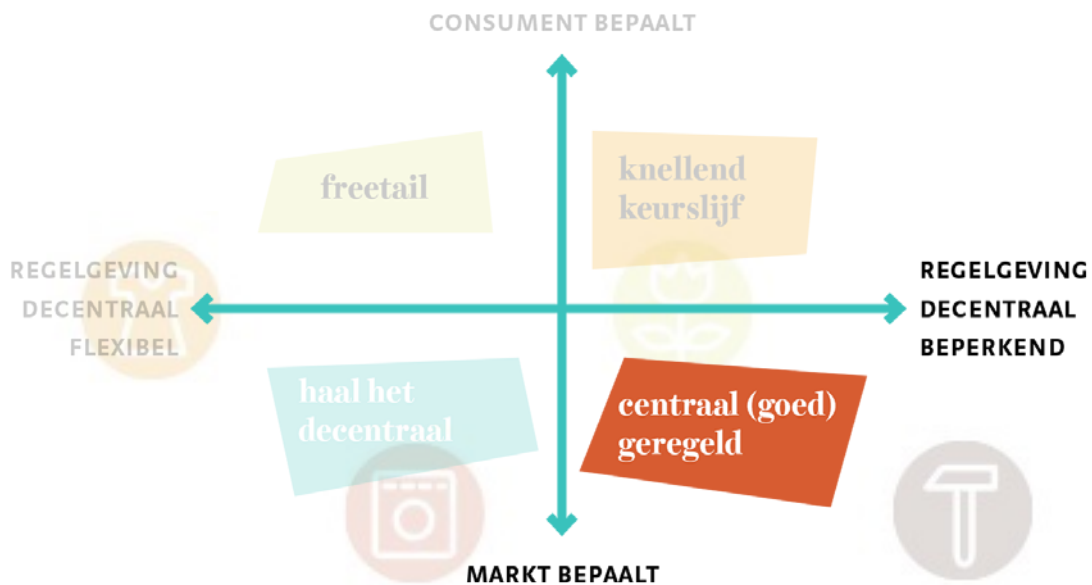
Consumenten bepalen door zijn/haar gedrag en gebruik van alle koopmogelijkheden (on/offline, multichannel) het aanbod en de plek waar en wanneer men wil kopen. Ze bezoeken fysieke winkels voor inspiratie, beleving en service die ze online niet kunnen vinden. Online winkels zijn interessant voor consumenten als het gaat om oriëntatie, gemak en prijstransparantie. Consumenten staan aan het roer en de retailer durft ze niet - ongevraagd, en zeker niet buiten hun profiel -aanbiedingen te doen. Ze willen zelf kiezen en niet dat er voor hen gekozen wordt.

Consumenten zijn bewust van de gevolgen van het consumeren. Deeleconomie en tweedehands aankopen, *cradle to cradle*, verantwoord fabriceren, zijn alle zaken waarmee zij zich bezig houden. Gebruik van diverse onlineplatforms waar consumenten producten en kennis delen zijn ingebed in de dagelijkse patronen. Marktplaats is een soort 'bibliotheek' of uitleenbank van steeds weer her te gebruiken spullen. Een consument is zowel gebruiker als aanbieder van producten. Hij is absoluut geneigd te besteden, maar niet op basis van standaarden en massaproductie. *Customization*, maatwerk is super belangrijk, iedereen is uniek en wil dat ook terug zien in het aanbod en de ervaring tijdens het winkelen.

3. VIER SCENARIO'S VOOR 2025

De onzekerheden 'regelgeving' en 'consument' zijn vertaald naar 4 (fictieve) perspectieven voor het Nederlandse (decentrale) winkellandschap in 2025.

Centraal goed geregeld: Strikte regelgeving & de markt bepaalt



De landelijke overheid heeft een beleid opgesteld waarbij het verminderen van de winkelleegstand centraal staat. Daarbij heeft ze het primaat bij de centrale winkelgebieden gelegd. Dit alles om leegstand in de winkelgebieden tegen te gaan en de binnenstad levendig, duurzaam, aantrekkelijk te maken en te houden. Voor decentrale retail betekent dit een maximum van 2 kansrijke locaties per provincie. Uitbreiding van deze locaties is alleen mogelijk als dit fysiek kan, marktruimte is aangetoond en regelgeving groen licht geeft. Nieuwe locaties ontwikkelen is onmogelijk.

Retailparken zijn *out of the question* en moeten weer verkleuren naar traditionele perifere locaties waar alleen meubels/woninginrichting/ABC verkocht mogen worden. De drie bestaande FOC'S worden gedoogd, maar daar blijft het bij. Ze mogen niet meer vergroten en nieuwe FOC'S zijn onmogelijk.

De retailmarkt (retailers én fabrikanten) gaat voor locaties en concepten die passen bij hun businessmodel. Winst creëren staat centraal, dit vertaalt zich naar gebruik van de goedkoopste verkoopkanalen (bijv. online) maar ook monopolie positie van aangewezen locaties passen hier bij. Grote nationale en internationale PDV retailers én fabrikanten vestigen zich op decentrale locaties die landelijk centraal liggen, met gratis en voldoende

parkeren, uitmuntend bereikbaar zijn en qua aanbod (breed, diep, hoog- en laagsegment) heel sterk zijn waardoor ze veel consumenten trekken.

Decentrale locaties zijn schaars waardoor de huurprijzen hoog zijn. De tijd dat lage huurprijzen leidend waren om decentraal te vestigen, is voorbij. Retailers met het sterkste concept zijn het meest gewild als huurder op de beperkt aantal decentrale locaties die er zijn. Steeds moeten retailers hun monopolie positie verdedigen. Einde huurovereenkomst is mogelijk ook einde van de vestiging. Want als er een retailer is die meer wil bieden voor die locatie zal er met die retailer een nieuwe huurovereenkomst worden afgesloten. Hierdoor ontstaat een verdere filialisering van PDV locaties. Consumenten hebben geen keuze. Het aanbod is wat het is.

Alleen online retailers en de centraal gevestigde retailers kunnen zich nog profileren. Wijkcentra, stadsdeelcentra, en leegstaande aanloopstraatpanden - waar grote units beschikbaar of realiseerbaar zijn - zijn potentiële locaties voor deze retailers. Zij zullen er alles aan doen om de consument aan zich te binden met klantenservice, ons kent ons campagnes, etc..

Door wetgeving en nieuwe winkelconcepten worden decentrale retaillocaties die niet bij de top 15 horen, minder waard voor beleggers en retailers. Die locaties kunnen voor andere functies benut worden waardoor er toch rendement te halen valt. Denk bij landelijke gebieden aan vakantiedorpen voor vergrijsde stedelingen of bij een snelweglocatie aan een logistiekcentrum.

*Wat heeft u aan het toekomstbeeld **Centraal (goed) geregeld** en hoe herkent u dit toekomstbeeld?*

Vroege signalen:

- de focus verschuift langzaam maar heel zeker naar enerzijds de verdere versterking van centrale winkelgebieden en anderzijds de roep om op decentrale locaties (fors) in te grijpen
 - gemeenten zijn niet geneigd mee te denken bij uitbreiding van een decentrale winkellocatie of om een nieuwe decentrale locatie tot winkelgebied te bestemmen
 - langdurige leegstand op decentrale locaties omdat de gemeente geen medewerking verleend aan uitbreiding branchering of verkleining van de winkeloppervlakte
 - marktpartijen die omwille van marktaandeel en kostenefficiëntie de centrale winkelgebieden links laten liggen
 - vaker verzoeken om handhaving overtreding van regels mbt branchering decentrale winkelgebieden door centrale retailers
 - aanloopstraten ontwikkelen zich tot locaties waar grootschalige winkels en winkelketens zich willen gaan vestigen
 - retailers en fabrikanten zetten in op andere verkoopkanalen om consumenten te bereiken en gebruiken daarvoor BigData en nieuwe technologieën
-

Vastgoed:

- | | |
|--------------|---|
| Kansen | <ul style="list-style-type: none">▪ er ontstaat schaarste: er blijven nog maar enkele decentrale locaties over en degene die daar een belang hebben kunnen hiervan profiteren▪ de centrale winkelgebieden en vooral vastgoed op aanloopgebieden, wijkbuurtcentra zijn interessant voor grootschalige niet GDV/PDV branches |
| Bedreigingen | <ul style="list-style-type: none">▪ in potentie kapitaalvernietiging van veel decentrale locaties omdat die geen bestaansrecht meer hebben vanwege actieve sanering▪ verlies van huurders: retailers die decentraal willen maar bestemming technisch niet mogen, moeten worden teleurgesteld |
-

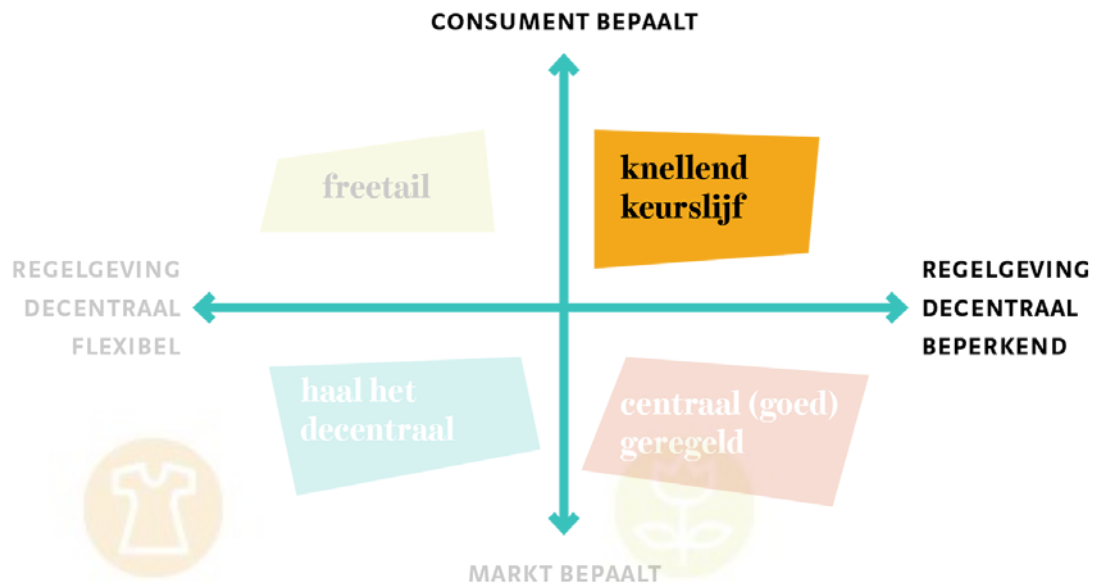
Overheid:

- | | |
|--------------|--|
| Kansen | <ul style="list-style-type: none">▪ kans om de binnenstad en andere centrale winkelgebieden weer gevuld te krijgen▪ meer werkgelegenheid door strikte handhaving▪ weer ruimte op bedrijventerreinen voor uitbreiding van fabrieken, logistieke centra zijn weer mogelijk omdat er geen consumenten meer komen (geen overlast naar bewoners en andere gebruikers) |
| Bedreigingen | <ul style="list-style-type: none">▪ versobering van het winkellandschap door strikte voorschriften▪ intensieve handhaving is ingewikkeld en duur |
-

Retail:

- | | |
|--------------|--|
| Kansen | <ul style="list-style-type: none">▪ door sanering en transformatie van decentrale locaties worden de overgebleven locaties krachtiger en interessanter om zich te vestigen▪ inzetten op technologische innovatie zodat de consument een totale koopbeleving krijgt zonder dat de branchebeperking parten hoeft te spelen en dure meters nodig zijn;▪ total retailconcepten, fabrikanten die showrooms beginnen in binnensteden en online |
| Bedreigingen | <ul style="list-style-type: none">▪ dominantie van de allergrootste (retail)partijen▪ te veel denken dat je weet wat de klant wilt door gebruik van BigData en daarmee de klant overload met informatie▪ online wordt aantrekkelijker omdat bereikbaarheid van binnenstedelijke winkelgebieden beroerd is en je als retailer niet kan concurreren met de sterke positie van de massaretailer die decentraal zit |
-

Knellend Keurslijf: Strikte regelgeving & de consument bepaalt



De landelijke overheid heeft een beleid opgesteld waarbij leefbaarheid van het centrum van de stad centraal staat. Daarbij heeft ze het primaat bij de centrale winkelgebieden gelegd. Voor decentrale retail betekent dit dat een maximum van 2 kansrijke locaties per provincie is toegestaan en dat slechts die twee uitbreidingsmogelijkheden krijgen, mits marktruimte is aangetoond, uitbreiding ter plaatse fysiek mogelijk is en ook verdere regelgeving groen licht geeft. Dit alles om de leefbaarheid van de binnenstad te versterken (of verpaupering van binnensteden tegen te gaan). Retailparken verdwijnen omdat deze te veel concurreren met het aanbod in binnensteden. De drie bestaande FOC'S worden gedoogd maar die mogen niet uitbreiden. Toevoegen van nieuwe FOC'S is helemaal onmogelijk.

Consumenten zijn bereid om te reizen naar een van de weinige maar zeer aantrekkelijke decentrale retaillocaties, want daar is van de toegestane branche al het aanbod onder 1 dak gebracht. Het assortiment is diep en breed, van hoog- tot laagsegment. Retailers en vastgoedeigenaren maken gebruik van alle mogelijke technologische snufjes om bezoekers te verleiden. De overgebleven (de kansrijke) decentrale locaties zijn die locaties die een 'dagje uit' weten te creëren. Verhuurders willen enkel retailers die investeren in vermaak, beleving, service en ervaring en winkels creëren die inspireren en innoveren.

Retailers gaan op zoek naar alternatieve verkoopkanalen/-locaties, zoals internet, binnensteden, wijkcentra en stadsdeelcentra en aanloopstraten. Kortom centrale winkelgebieden met veel leegstand zijn weer interessant. Deze locaties worden getransformeerd tot aantrekkelijke vestigingslocaties voor PDV/GDV. Nieuwe technologieën (*augmented reality* en holografie) maken het daar bij makkelijker om andere winkelconcepten te creëren waardoor je als retailer/fabrikant niet persé een grote en

goedkope winkelunits nodig hebt. Dit maakt retailen een interessante en lucratieve bezigheid.

Retailers en fabrikanten proberen uniek te zijn in wat ze aanbieden en de manier waarop ze het aanbieden. Ze bieden diverse services om klanten te boeien en binden. Ze vestigen zich decentraal waar het mag en centraal waar het past. Maken gebruik van alle mogelijke en relevante technologische innovaties in de winkel (3D, 4D *augmented reality*) en richting de consument (*personalized shopping*). Met nieuwe verkoop technologieën weet de retailer én fabrikant consumenten te inspireren.

Decentrale locaties zijn schaars waardoor de huurprijzen hoog zijn. De tijd dat lage huurprijzen leidend waren voor retailers in decentrale winkelgebieden is voorbij. Retailers die decentraal gaan zitten, doen dit vanwege het soort product dat ze verkopen en bereikbaarheid. Vanwege de hoge huurprijzen zetten retailers alles op alles om consumenten te verleiden tot een bezoek. Enerzijds zullen ze inspelen op gemak en efficiency, alles bij elkaar en op een goed bereikbare locatie. Anderzijds zullen ze meer gaan inspelen op inspiratie en beleveniswinkels.

Er worden geen nieuwe locaties meer gecreëerd door ontwikkelaars. Beleggers willen alleen investeren in een van de toegestane grote decentrale geconcentreerde retaillocaties (10-15) met goede retailers, de rest wordt verkocht of getransformeerd naar woningen, woonwijkconcepten voor de oudere generaties, lokale distributiecentra of natuurparken.

*Wat heeft u aan het toekomstbeeld **Knellend Keurslijf** en hoe herkent u dit toekomstbeeld?*

Vroege signalen:

- Rijksoverheid en Provincies nemen de regie en zien de noodzaak om in te grijpen om de leefbaarheid te vergroten, ze willen geen spookgebieden; zowel niet decentraal (buiten de stad) als centraal (binnen de stad)
- meer projecten (ruilverkaveling) worden opgestart vanuit de landelijke overheid om leegstand te verminderen
- vraag naar panden binnen bestaande potentiële winkelgebieden of panden (wel of geen retailfunctie) grenzend aan deze winkelgebieden neemt toe
- consumenten laten het in toenemende mate afweten en zijn nauwelijks geïnteresseerd te krijgen in het reguliere aanbod. Ze kiezen vaker voor online, unieke producten en/of, 2^e handsproducten
- retailers zoeken binnenstedelijk nieuwe vestigingsmogelijkheden voor hun retailconcepten en willen in die panden ook andere dan retailfuncties toevoegen, bijvoorbeeld horeca en ambacht
- plannen voor nieuwe retailprojecten komen en gaan zonder enige vorm van realisatie
- voor diverse bestaande slecht functionerende projecten blijkt de optie sanering ineens goed bespreekbaar

Vastgoed:

- Kansen
- 'wegnijden' van overtollig en slecht functionerend aanbod leidt tot waardevermindering overig vastgoed
 - centrale winkelgebieden worden interessanter omdat aanloopstraten weer in trek zijn bij decentrale retailers

- Bedreigingen
- flexibel ingerichte binnenstedelijke panden kunnen snel worden weder-verhuurd
 - afname aantal huurkandidaten doordat de bewegingsvrijheid qua branchering decentraal strikt beperkt is
 - er vinden geen investeringen plaats en dus geen vernieuwing van bestaande decentrale locaties
 - kans op kapitaalvernietiging op locaties die geen betekenis meer hebben is groot
-

Overheid:

Kansen

- aanpak van de leegstand en het sturen op een toekomstbestendige winkelstructuur door actieve sanering van kansarme decentrale winkelgebieden
- transformatie van kansarme centrale winkelgebieden naar kansrijke winkelgebieden voor GDV/PDV branches
- faciliteren van GDV/PDV branches in binnenstedelijke winkelgebieden
- stimuleren van nieuwe impulsen van vastgoedpartijen die binnenstedelijke gebieden aantrekkelijker maken
- decentrale gebieden kunnen weer als bedrijfsterreinen gebruikt worden omdat er geen consumentenverkeer/-bezoek meer is

Bedreigingen

- afname lokale dynamiek doordat provincie/rijksoverheid het lokale beleid bepaalt
 - verpaupering van decentrale winkelgebieden waar de branchemix niet conform de regelgeving is en geen nieuwe retailinvulling zich aandient
 - dicht slibben van steden door gebrekkige ontsluiting
-

Retail:

Kansen

- voor de (overgebleven) 'hardcore' decentrale retailers geldt dat – mits de regels worden nageleefd – er een zeer goede boterham te verdienen is
- met innovatieve technologieën, goede collecties, beleving, service en gemak zijn consumenten te verleiden om naar decentrale locaties te komen
- met nieuwe binnenstedelijke concepten weet decentrale retailbranches hun afzet te vergroten, want naast het internetkanaal en de paar decentrale locaties kunnen nog meer consumenten worden bereikt

Bedreigingen

- het wordt steeds lastiger om geschikte decentrale vestigingsplaatsen te vinden omdat er nog weinig locaties decentraal zijn waar retailers zich kunnen vestigen
- centraal gelegen winkelgebieden zijn niet altijd goed bereikbaar voor consumenten dus online wordt een grotere concurrent
- panden in overige centrale winkelgebieden kunnen niet snel genoeg worden getransformeerd

Retailers in binnenstedelijke winkelgebieden gaan zich steeds meer specialiseren. Ze zoeken de niches in de markt om zich te kunnen profileren. En maken gebruik van alle (technologische) mogelijkheden om consumenten voor zich te winnen. Doordat de huurprijzen laag zijn kunnen hier startende retailers zitten vestigen die iets nieuws, verrassends en kleinschaligs op de markt willen zetten en niet kiezen voor de massa locaties en concepten.

Vestigingslocaties zijn overal (centraal en decentraal) goedkoop, er is geen schaarste en er zijn geen bestemmingsbeperkingen.. Hierdoor kunnen er ook makkelijk functiewijzigingen ontstaan. Rendementen van de verschillende functies liggen nu dicht bij elkaar. Omdat beleggers niet het risico willen lopen waarbij ze na 2 jaar een winkelcentrum geheel moeten transformeren, eisen ze dat de inrichting en de faciliteiten zodanig flexibel zijn, dat deze om te turnen zijn naar andere functies, bijvoorbeeld een eigentijds zorgcomplex. Beleggers gaan mee-ondernemen en zoeken partijen die bij elkaar passen en die een locatie versterken. De belegger treedt op als coach.

*Wat heeft u aan het toekomstbeeld **Haal het Decentraal** en hoe herkent u dit toekomstbeeld?*

Vroege signalen

- toenemende vraag vanuit de lokale (retail)markt om op allerlei locaties steeds grootschaliger concepten uit te rollen
- toenemende vraag naar goedkope en bereikbare locaties waar men niet vast zit aan de contouren van de stad.
- decentrale winkelgebieden schalen op naar massa-entertainmentcentra waar de consument een 'dagje uit' wordt geboden. Het moet groter, breder, aantrekkelijker gebouwd, flexibel in te vullen, het pretpark gehalte is toegevoegd.
- steeds vernuftiger technologie, omnichannel strategieën en gedetailleerde marktkennis verhogen de kans om de consument te 'grijpen' en dus marktaandeel te verhogen

Vastgoed:

- | | |
|--------------|--|
| Kansen | <ul style="list-style-type: none">▪ er is op heel veel plekken een mogelijkheid om iets met decentrale retail te doen, alles is mogelijk▪ de definitie van decentrale retail is rekbaar dus dat levert veel potentiële huurders op voor projecten |
| Bedreigingen | <ul style="list-style-type: none">▪ veel concurrentie, <i>survival of the fittest</i>, iedereen die een goed plan heeft gaat zijn best doen dat te realiseren. Je hebt winnaars en verliezers. Je bent snel verliezer als je niet steeds vernieuwt, vergroot en verandert▪ veel van hetzelfde dreigt▪ snelle afwaardering van het vastgoed |

Overheid:

- | | |
|--------|--|
| Kansen | <ul style="list-style-type: none">▪ het tot ontwikkeling brengen van gronden met decentrale retailconcepten levert inkomsten op▪ vergroten van vestigingsklimaat voor nieuwe bewoners en nieuwe ondernemers |
|--------|--|

- Bedreigingen
- je stad staat snel op de kaart als een decentrale retaillocatie is geopend
 - nieuwe decentrale locaties en uitbreidingen van bestaande locaties zorgen voor (extra) concurrentie voor centrale winkelgebieden
 - snel verlies van aantrekkelijkheid van die locaties omdat er in de buurgemeente een groter, aantrekkelijkere decentrale retaillocatie ontstaat
-

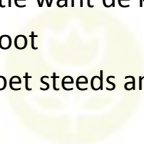
Retail:

Kansen

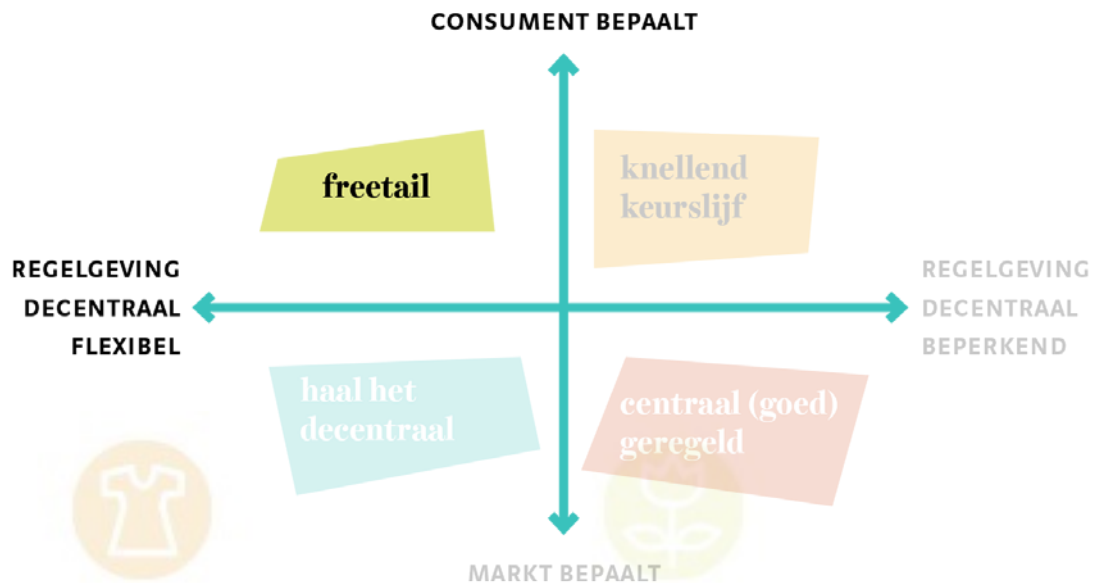
- locatiekeuzes kunnen geoptimaliseerd worden volgens het Martini-model: *any time, any place, anywhere*
- elke afrit van een snelweg is een potentiële vestigingslocatie
- ruime keuze aan vestigingsplaatsen wat leidt tot betere onderhandelingspositie

Bedreigingen

- er zijn veel kapers op de kust
 - locaties raken snel uit de gratie want de kans dat een nieuwe locatie als beter wordt ervaren is vrij groot
 - winkelconcept en aanbod moet steeds anders, meer, beter omdat concurrentie groot is
-



Freetail: Losse regelgeving & de consument bepaalt



Consumenten staan centraal voor zowel de overheid als retailmarkt. Zij luisteren naar consumenten en zullen alles doen om ze te verleiden. Consumenten zijn aan de leiding en zijn op zoek naar diversiteit en uniciteit. Consumenten maken zelf plekken nice to be. Zij bepalen wat hip and happening is en waar je moet zijn. Retailers en fabrikanten zijn continu op zoek naar concepten die inspelen op de diversiteit aan wensen van consumenten. Er ontstaat steeds een nieuw type winkelgebied. Het 'event', de tijdelijkheid en beleving staan centraal. Dit komt voort uit de doorontwikkeling van pop-up winkels en pop-up winkelgebieden. Dit vergt grote flexibiliteit van vastgoed.

Retailers passen hun winkelconcepten continu aan en zijn steeds op zoek naar nieuwe producten en diensten om te voorzien in de verschillende behoeften van consumenten. Iedere retailer probeert zich te onderscheiden van de andere met zijn concept, diensten en de productpresentatie maar ook met de keuze voor een locatie. Technologische innovaties worden gebruikt om consumenten te verleiden tijdens de customer journey. Retailers moeten goede kennis hebben van trends.

Consumenten die consuminderen, zijn voor de retailers en fabrikanten modelconsumenten die centraal staan in het businessmodel. Ze pakken dit actief en creatief op. Ze maken hun eigen product/marktplaatsen, organiseren ruildagen, bieden een maatproduct kortstondig en consumentgericht aan om consumenten toch in de 'koopluststand' te krijgen.

Lifestyle wordt steeds belangrijker, je kan als aanbieder niet meer op 100 paarden tegelijk wedden. Retailers en fabrikanten durven keuzes te maken voor één doelgroep en daardoor zich te vestigen op een locatie die past bij die doelgroep. Dit wordt ook deels gestimuleerd

doordat hun online strategie al zo is. Sfeer is belangrijk: 9straatjes, Swanmarket, Parade, Foodtrucks, ervaring van bepaalde gebieden en wijken en winkelstraten passend bij de doelgroep die er woont. Hierdoor zijn in stedelijke gebieden vooral oude loodsen en architectonisch waardevolle gebouwen in trek. Die worden ingericht voor special retailconcepten als pop-up brands en -producten, lifestyle concepten, *blurring* concepten en nichewinkels.

Decentrale locaties zijn enkel aantrekkelijk als het om gemak en bereikbaarheid en als het om vergelijken gaat. Omdat dit ook via internet kan, onderscheiden decentrale locaties in thematisering, beleving, sfeer en service. Hoe maak je van decentrale locaties sfeervolle binnensteden, is de opgave. Nieuwe decentrale locaties ontstaan enkel en alleen als ze echt vernieuwend zijn en iets toevoegen aan wat er al is. En dat is veel. Dus de kunst is om te vinden waaraan de consument behoefte heeft.

De overheid hoeft geen invloed uit te oefenen door middel van stimulering, immers de consumenten bepalen zelf wat ze willen en waar en wanneer. Ze betreft de consument bij haar besluitvorming en zorgt dat plekken goed bereikbaar zijn voor consumenten. De gemeente stimuleert herbestemmingen en herontwikkeling. Versoepeling van regels om dit te kunnen doen is een werkje dat door de overheid binnen no time is geregeld.

*Wat heeft u aan het toekomstbeeld **Freetail** en hoe herkent u dit toekomstbeeld?*

Vroege signalen:

- consumenten laten het in toenemende mate afweten en zijn nauwelijks geïnteresseerd te krijgen in het reguliere aanbod
- consumenten kiezen vaker voor online en/of uniek aanbod en kiezen zelf van welke aanbieder (retailers, fabrikant of andere consument)
- toenemende vraag naar peer-to-peer en 2^e hands
- toenemende vraag naar diensten en producten die je niet hebt, veel vraag naar maatwerk
- consument bezoekt steeds meer festivals en tijdelijke concepten (zoals Swanmarket) foodmarket, biomarket en bijzondere inspirerende –pop-up winkelgebieden
- toenemende vraag naar bijzondere concepten en inspiratie rondom de verkoop van producten, lifestyleverkoop in plaats van massaverkoop
- (nieuwe) huurders zijn niet meer persé op zoek naar vierkante meters in een (modern) gebouw/retailproject maar kiezen vaker voor een ongebruikelijke c.q. niet-traditionele locatie
- de retailer komt in vele gedaanten van fabrikant, retailer tot consument
- toenemende vraag naar functiewijziging van locaties
- toenemende vraag naar tijdelijke invulling van een gebied

Vastgoed:

- Kansen
- incurant vastgoed krijgt sneller een kans op een tweede leven
 - Introduceren van flexibele (omzet)huurcontracten in combinatie met meer invloed op invulling van winkelgebied waardoor meer wisseling van retail mogelijk is

Bedreigingen

- het traditionele business model gebaseerd op (langlopende) huurcontracten staat onder druk
- rendement van retail daalt door flexibiliteit en trendgevoeligheid van vestigingslocaties

Overheid:

Kansen

- een onderscheidend locatiebeleid voeren dat mogelijk maakt inwoners te bieden wat echt past bij wat zij vraagt

Bedreigingen

- wildgroei van allerlei plekken waar iets gebeurt en waarop geen sturing mogelijk is en wat verstorend werkt voor de bestaande winkelstructuur
- niet kunnen voldoen aan de snelle veranderingen in vraag

Retail:

Kansen

- ontwikkelen van concepten, producten en diensten gericht op het inspireren van specifieke doelgroepen en deze op plekken te vestigen die passen bij de beleving van de doelgroep en het product
- social media in de breedste zin (dus ook mond op mond reclame) inzetten om een hype te signaleren en communiceren, *make it hip and happening* maar wel tijdelijk

Bedreigingen

- je eigen doelgroep bevragen, aan je binden, met hen meedenken, vooruitdenken
- bestaande vestigingen van ketens doen er steeds minder toe en zullen overbodig worden
- moeilijk investeerders te vinden die je ideeën willen financieren vanwege de tijdelijkheid van een concept en onzekerheid of een retailer snel genoeg kan inspelen op alle ontwikkelingen in de markt
- vasthouden aan je eigen koers van traditioneel verkopen

4. VERANTWOORDING

De methode scenario planning levert toekomstbeelden op, maar het is zeker dat de toekomst zich altijd anders zal ontwikkelen dan in het heden bedacht. Dit traject levert geen concrete antwoorden op. Maar is bedoeld als spiegel of een trigger voor alle betrokken partijen. Het helpt belanghebbenden om te overzien wat er kan gebeuren en welke keuzemogelijkheden er in het heden zijn om in de toekomst nog te bestaan. Het is echter aan de belanghebbenden zelf om aan de slag te gaan en keuzes te maken! Dit kan door open de discussie met elkaar te voeren. De online discussietool www.decentraleretailtool.nl helpt u daarbij. U wordt van harte uitgenodigd om daar met uw collega's, partners en of opdrachtgevers gebruik van te maken. En natuurlijk door in het eigen bedrijf, of binnen de eigen branche met gebruikmaking van deze tool te bepalen wat de consequenties kunnen zijn van een bepaalde strategie.

De inhoud van dit document is gebaseerd op het onderzoek naar - en diverse discussies over - de toekomst van de Decentrale Retail. Ruim 100 professionals, werkzaam bij de vele verschillende stakeholders, zijn betrokken geweest en hebben geparticipeerd in het Onderzoeksteam of een van de Scenarioteams. Deze teams zijn aangestuurd door het Projectteam, waarin naast de Projectleiding ook vertegenwoordigers van de initiatiefnemers zitting hadden. De organisatie van het traject, de taken en de bemensing zijn samengevat in de onderstaande tabel.

	Taak	Bemensing
Projectleiding	Voert de regie, zorgt dat het proces geordend verloopt, en is verantwoordelijk voor de (interne) communicatie.	Jos Sentel (ThirdPlace) - projectleider Bob Knoester (JongeHonden) – assistent projectleider
Projectteam	Dagelijkse sturing en leiding van het totale traject, zorgt dat alle andere teams kunnen functioneren.	Projectleiding , Sietske van der Linden (INretail), Tessa Vosjan (NRW), Aad Verkade (Bovag) en Desiree Leerssen (INretail)
Onderzoeksteam	Verantwoordelijk voor alle research naar trends en onzekerheden. Er zijn 60 trends en onzekerheden geïnventariseerd waaruit de twee kernonzekerheden zijn gekozen.	Gerard Zandbergen (Locatus) – voorzitter, projectleiding en circa 20 professionals (zie hierna).
Scenarioteams	Creatieve en strategische denktanks ten behoeve van het ontwikkelen van de toekomstbeelden. Er zijn 4 S-teams ingericht die in een periode van 6 weken de scenario's hebben bedacht en gepresenteerd.	Voorzitters: Boris van der Gijp (Syntrus Achmea), Marcel Evers (INretail), Marcel Reinartz (RMA) en Oedsen Boersma (Site-UD). Voor de deelnemers aan deze teams; zie hierna
Reflectieteam	Kritische reflecties gedurende het traject.	Procesteam aangevuld met bestuurders/vertegenwoordigers van NRW, Bovag, INretail, Ministerie van I&M en Vereniging Meubelboulevards Nederland.

Het proces van scenariotraject heeft alleen kunnen plaatsvinden door de participatie en de financiële steun van de volgende bedrijven en personen:

Initiatiefnemers en financiers: NRW en INretail

Sponsors: Bovag, Vereniging Meubelboulevards Nederland, Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Supporters: a.s.r. vastgoed ontwikkeling, CBRE, Klépierre, Annexum, Syntrus Achmea Real Estate & Finance, IVBN, MVGM, Tuinbranche NL en Beter Bed

Participanten: Marijke Janse, Wendela Raas, Marlies Pierik, David Evers, Dirk Mulder, Jos Voss, Joost de Baaij, Paul van Nieuwburg, Anouk Smeltink-Mensen, Jeroen Verwaaijen, Rutger de Wit, Mathijs Deguelle, Michiel Boonen, Anky Vink, Freek Kusters, Toine Hooft, Almar de Vries, Tymon Ros, Frank Aalbers, Henk van Houwelingen, Theo Urselmann, Patrick Schalkwijk, Bep van der Molen, Rob van Gool, Hidde Tauw, Job Sanders, Maria Hörfarer, Erik Tak, Rien Romijn, Bart Stek, Rohan Uijlings, Paul Kok, Marije Pouw, John Vos, Bert Jan van der Stelt, Adri van der Heijden, Patricia van Bergen, Theo Fledderus, Eric Raaphorst, Marco Karssemakers, Vester Munnecom, Hans de Jong, Joep van Vliet, Bart Begeer, Oomke Postma, Wendy van Hoven, Sieuwerd Ermerins, Piet Boeye, Paul Rodenburg, Inge Niks, Arno van der Steen, Margriet Schepman, Ursula Bekhuis, Mireille Groet, Andre Teunissen, Ellen Nijhof, Peter Admiraal, Jan Berden, Dolf Voogd, Peter Koet, Leo Zeegers, Bram Loggers, Madeleine Schure, Karel van Vuuren, Annemiek Bronsema, Esther van Neerbos, Nils Beverwijk, Martijn Burghout, Jacqueline Tychon, Johan Spin, Jeroen Bender, Caroline Kievit, René Vierkant, Marcel Evers, Jan Meerman, Albert Hoogland, Brigit Gerritse, Bart de Vries en Maarten van Lit.

Een speciaal woord van dank voor de voorzitters van het O-team en de S-teams: Gerard Zandbergen (Locatus), Marcel Reinartz (RMA), Marcel Evers (INretail), Oedsen Boersma (Site-UD) en Boris van der Gijp (Syntrus Achmea).

NRW en INretail willen ook Jos Sentel (ThirdPlace) en Bob Knoester (JongeHonden) bedanken voor de inspirerende en professionele, soepele verloop van dit traject.