

De revitalisering van winkelstraten als onderdeel van de stedelijke vernieuwing

De rol van stedelijke managers, vastgoedeigenaren en ondernemers

Universiteit Utrecht
Faculteit: Geo-wetenschappen
Master thesis Stadsgeografie

Onder begeleiding van:
Prof. Pieter Hooimeijer

Auteur:
Guillaume de Heer
Studenten nummer: 3091600

Utrecht, juni 2010

VOORWOORD

Ter afronding van de opleiding stadsgeografie, aan de Universiteit Utrecht, ben ik op zoek gegaan naar een afstudeeronderwerp binnen het vakgebied. Uit het pré-masterprogramma dat ik als instroom bachelor student voorafgaande aan het Master jaar heb doorlopen, kan ik twee onderwerpen belichten die mij het meeste aanspreken. Tijdens mijn literatuurscriptie heb ik het onderwerp over de huidige ontwikkeling van etnisch ondernemerschap met veel plezier verder uitgewerkt. Het tweede onderwerp dat mij zeer aanspreekt is de dynamiek op de woningmarkt. Wijken die aan de onderkant van de woningmarkthiërarchie terecht zijn gekomen, kunnen naar een hogere positie worden getild door de woningvoorraad en het voorzieningenaanbod beter af te stemmen op de parallelcarrières die mensen doorlopen op het gebied van opleiding, werk, huisvesting en huishoudsamenstelling.

Om inzicht te krijgen in de toepassing van stadsgeografische onderwerpen in de beroepspraktijk heb ik gereageerd op de uitnodiging van het adviesbureau SEV Realisatie. Dit adviesbureau heeft studenten uitgenodigd om een kijkje te komen nemen in de dossiers van het InnovatieProgramma Stedelijke Vernieuwing (IPSV). Tijdens het sollicitatiegesprek geeft Claudia Bouwens aan dat SEV Realisatie graag meer diepgang wil genereren over de rol die ondernemers vervullen binnen het InnovatieProgramma Stedelijke Vernieuwing. De mogelijkheid van SEV Realisatie om mee te mogen kijken bij de uitvoering van innovatieve projecten omtrent de stedelijke vernieuwing spreekt mij zeer aan. Door middel van de stage heb ik een beter inzicht gekregen in het toepassen van de wetenschappelijke kennis in de beroepspraktijk.

Graag wil ik Professor Pieter Hooimeijer bedanken voor zijn begeleiding en advies tijdens het onderzoek. Binnen SEV Realisatie wil ik Claudia Bouwens en Niels Hatzmann bedanken voor de leerzame stage. Na de stage heb ik verschillende interviews afgenomen voor het verzamelen van mijn onderzoeksgegevens. Graag wil ik daarvoor Leon van Catz, Arnie Caprino, Sharon Janmaat-Bouw, Akbal Mohamed, Murat Ersoy en alle ondernemers die mee hebben gewerkt bedanken voor het interview.

Daarnaast wil ik nog de volgende personen bedanken voor het luisterende oor en het doornemen van de scriptie: Yvonne de Heer-Seveke, Geert Kooistra, Lauren Mishkind, Michel van Rij en Ilse Groesz. Mijn werk wil ik bedanken voor de begripvolle en flexibele opstelling om de scriptie af te ronden.

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING.....	IV
1. INLEIDING.....	5
1.1 Stage bij SEV Realisatie als aanleiding voor het onderzoek.....	5
1.2 Economische achtergrond van de stedelijke vernieuwing.....	6
1.3 Probleemomschrijving.....	7
1.4 Onderzoeksopzet.....	8
2. THEORETISCH KADER EN ONDERZOEKSVRAGEN.....	9
2.1 Branchering.....	9
2.1.1 Consumentenmarkt.....	10
2.1.2 Ondernemerspoule.....	11
2.1.3 Tussentijdse conclusie.....	12
2.2 Professionaliteit individuele ondernemers.....	12
2.2.1 Menselijk kapitaal.....	13
2.2.2 Financieel kapitaal.....	14
2.2.3 Tussentijdse conclusie.....	15
2.3 Collectieve presentatie.....	15
2.3.1 Netwerkrelaties.....	16
2.3.2 Sociale cohesie.....	17
2.3.3 Tussentijdse conclusie.....	17
2.4 Conceptueel model.....	18
3. STUDIEGEBIED PAUL KRUGERLAAN.....	22
3.1 Branchering.....	23
3.1.1 Consumentenmarkt.....	23
3.1.2 Ondernemerspoule.....	24
3.1.3 Tussentijdse conclusie.....	26
3.2 Professionaliteit individuele ondernemers.....	27
3.2.1 Menselijk kapitaal.....	27
3.2.2 Financieel kapitaal.....	28
3.2.3 Tussentijdse conclusie.....	30
3.3 Collectieve presentatie.....	30
3.3.1 Netwerkrelaties.....	31
3.3.2 Sociale cohesie.....	32
3.3.3 Tussentijdse conclusie.....	33
3.4 Deelconclusie Paul Krugerlaan.....	34
4. STUDIEGEBIED LOPER 1 EN 2.....	37
4.1 Branchering.....	38
4.1.1 Consumentenmarkt.....	38
4.1.2 Ondernemerspoule.....	39
4.1.3 Tussentijdse conclusie.....	40

4.2	Professionaliteit individuele ondernemers	41
4.2.1	Menselijk kapitaal	41
4.2.2	Financieel kapitaal.....	43
4.2.3	Tussentijdse conclusie	44
4.3	Collectieve presentatie	44
4.3.1	Netwerkrelaties.....	44
4.3.2	Sociale cohesie	45
4.3.3	Tussentijdse conclusie	46
4.4	Deelconclusie de Loper 1 en 2.....	47
5.	VERGELIJKING VAN BEIDE STUDIEGEBIEDEN	49
5.1	Branchering	49
5.1.1	Consumentenmarkt	49
5.1.2	Ondernemerspoele.....	50
5.1.3	Tussentijdse conclusie	51
5.2	Professionaliteit individuele ondernemers	51
5.2.1	Menselijk kapitaal	52
5.2.2	Financieel kapitaal.....	52
5.2.3	Tussentijdse conclusie	53
5.3	Collectieve presentatie	53
5.3.1	Netwerkrelaties.....	54
5.3.2	Groepsvorming.....	54
5.3.3	Tussentijdse conclusie	55
6.	EINDCONCLUSIE	57
	LITERATUURLIJST	60
	BIJLAGEN	
BIJLAGE 1	VRAGENLIJST SLEUTELPERSONEN.....	65
BIJLAGE 2	VRAGENLIJST ONDERNEMERS	68

SAMENVATTING

Binnen de sociaaleconomische dynamiek van steden kunnen niet alle stadswijken even goed meekomen. Een toename in het achterstallig onderhoud, overlast en criminaliteit zorgt dat mensen een aantal oude stadswijken gaan mijden. Hierdoor neemt de achteruitgang van deze oude stadswijken verder toe. Om de neerwaartse spiraal te keren wordt met de stedelijke vernieuwing naar verbeteringen gezocht die de wijkproblematiek aanpakken. De centrale positie die winkelstraten innemen in vooroorlogse achterstandswijken heeft een sterke invloed op de imago van de gehele buurt. Door de winkelstraat op te knappen proberen stedelijke managers een bijdrage te leveren aan een onderscheidend woonmilieu. De getoonde beleidsinitiatieven kunnen gezien worden als pioniersprojecten, waarbij ideeën voor het eerst in de praktijk worden uitgetoet. Met het InnovatieProgramma Stedelijke Vernieuwing (IPSV) probeert het Ministerie van VROM een aantal experimentele projecten te steunen. Ter begeleiding van het IPSV heeft het Ministerie SEV Realisatie ingeschakeld om contact te onderhouden met gemeenten, bijeenkomsten te organiseren en de voortgang te rapporteren. Om te leren van de experimenten binnen het IPSV, is het doel van het onderzoek; *een beter inzicht genereren in de succes- en faalfactoren bij de revitalisering van winkelstraten als onderdeel van de stedelijke vernieuwing.*

De criteria die binnen het IPSV gehanteerd worden voor een succesvolle revitalisatie richten zich op een positieve beeldvorming van de winkelstraat bij een gevarieerd publiek. Ten eerste moet een grotere variatie in de branchering ontstaan. Ten tweede moet de professionaliteit van individuele ondernemers voor een gastvrije presentatie van de winkels zorgen. Ten derde moeten meer ondernemers betrokken worden bij de collectieve presentatie van de winkelstraat om evenementen, een promotiecampagne en uniforme geveluitstraling te realiseren.

Bij het uitkiezen van twee studiegebieden binnen het IPSV is de voorkeur uitgegaan naar de Paul Krugerlaan in Den Haag en de Loper 1 & 2 in Rotterdam. Voor beide studiegebieden hebben semigestructureerde interviews met stedelijke managers, die als sleutelpersonen hebben gefunctioneerd, een beter inzicht gegeven in de effectiviteit van het gevoerde beleid. Semigestructureerde interviews met de ondernemers in de winkelstraat geven een inzicht in de factoren die zij als succesvol ervaren. Voor de revitalisatie van de Paul Krugerlaan zien de sleutelpersonen kansen om het mondiale karakter van het ondernemerschap uit te laten groeien tot een toeristische trekpleister. Bij de revitalisatie van de Loper willen de sleutelpersonen met het aantrekken van nieuwe ondernemers voor een creatieve ambachtszone zorgen.

Om meer variatie aan te brengen in de branchering moeten stedelijke managers in overleg treden met particuliere vastgoedeigenaren of het vastgoed opkopen. Bij het toelaten van nieuwe ondernemers moet het bestaande winkelbestand versterkt worden met een aanvullend aanbod en inspelen op een overeenkomstige consumentenmarkt. Om de professionaliteit van individuele ondernemers te bevorderen moeten de verbeteringsuggesties en cursussen die stedelijke manager aanreiken, inspelen op de specifieke belangen van ondernemers. Stedelijke managers zouden graag zien dat ondernemers de bedrijfsvoering afstemmen op een gevarieerd publiek. Het vermogen dat een ondernemer echter opbouwt, wordt in eerste instantie opzij gezet om tegen vallende inkomsten op te vangen. Wanneer een ondernemer een beter inzicht heeft in de vraag van bezoekers kunnen zij zich meer gaan specialiseren en zijn zij eerder bereid om grote investeringen te doen. Met het vergeven van organisatorische en financiële steun lukt het stedelijke managers om meer aandacht te krijgen voor de collectieve presentatie. Bij het organiseren van gezamenlijke activiteiten is het lastig om de belangen van alle ondernemers te dienen. Ondernemers die een overeenkomstige consumentenmarkt bedienen, kunnen met gezamenlijke acties de omzet eerder verhogen.

1. INLEIDING

Niet alle bestaande stadswijken kunnen even goed meekomen met de ontwikkelingen op de markt. Het wegtrekken van bedrijven en bewoners, het opkomen van werkloosheid en de verslechterde leefkwaliteit in een aantal oudere stadswijken zorgen voor een neerwaartse spiraal¹. De mensen die achterblijven in deze stadswijken worden geconfronteerd met achterstallig onderhoud, toenemende overlast en toenemende criminaliteit. De achteruitgang heeft vervolgens een negatief effect op het imago, waardoor mensen die een keuze hebben deze stadswijken zoveel mogelijk proberen te mijden. Om de neerwaartse spiraal te keren zet de Nederlandse overheid zich, samen met corporaties en andere betrokken partijen, in voor het verbeteren van deze achterstandswijken². Diverse partijen houden zich bezig met de wijkproblematiek en zoeken naar een effectieve manier om de achterstand in de betreffende wijken te verhelpen. De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) en *spin-off* SEV Realisatie zijn daarbij volledig gericht op innovatieve en experimentele oplossingen.

1.1 Stage bij SEV Realisatie als aanleiding voor het onderzoek

Het bureau SEV Realisatie is voortgekomen uit een splitsing met de stichting Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV). Na een reorganisatie bij dé SEV is SEV Realisatie in 2005 als zelfstandig adviesbureau verder gegaan. Via verschillende opdrachten van het Ministerie van VROM is SEV Realisatie de mogelijkheid geboden om zich te specialiseren op het gebied van stedelijke vernieuwing, ruimtegebruik, duurzaamheid en wonen³. Binnen de stedelijke vernieuwing heeft het Ministerie SEV Realisatie ingeschakeld om de uitvoering van het InnovatieProgramma Stedelijke Vernieuwing (IPSV) te begeleiden. Om in aanmerking te komen voor de IPSV-subsidie hebben de gemeenten van de dertig grootste steden tussen 2001 en 2005 mee kunnen doen met jaarlijkse competitierondes. Op advies van een onafhankelijke commissie heeft het Ministerie van VROM vervolgens een selectie gemaakt van de meest aansprekende en vernieuwende inzendingen⁴. Vanaf 2005 tot 2009 heeft SEV Realisatie de contacten onderhouden met gemeenten, bijeenkomsten georganiseerd en de voortgang richting het Ministerie gerapporteerd. SEV Realisatie heeft daarbij een belangrijke bijdrage geleverd aan de IPSV-doelstelling om: *“de stedelijke vernieuwing te versnellen, de kwaliteit te verhogen en leer- en succesfactoren verder te verspreiden”* (Ecorys, 2006 p. 18; Holt, e.a., 2005 p. 17).

Met de opgebouwde IPSV-documentatie wil SEV Realisatie de eigen expertise graag verruimen. Zij zou graag meer diepgang willen krijgen in de omstandigheden die voor een florerende winkelstraat binnen de stedelijke vernieuwing zorgen. Bouwmeester (2007) gaat, aan de hand van een aantal IPSV-projecten, verder in op de rol die winkelstraten binnen vooroorlogse stedelijke vernieuwingsgebieden kunnen vervullen. Hij geeft aan dat het beeld van een winkelstraat bepalend kan zijn voor het imago van haar omgeving. Een beter verzorgde winkelstraat kan aanwezige ondernemers, vastgoedeigenaren en bewoners uit de omgeving enthousiasmeren om te investeren in de buurt en nieuwe investeerders aantrekken. Door de winkelstraat op te knappen ontstaan er volgens Bouwmeester kansen om de stedelijke vernieuwing te versnellen. Een gerevitaliseerde winkelstraat kan een verrijking vormen van het stedelijk woonmilieu en als *‘visitekaartje’* functioneren voor de stedelijke vernieuwing. Om deze kansen binnen de stedelijke vernieuwing beter te benutten en te leren van de experimenten binnen het IPSV, is het doel van het onderzoek:

een beter inzicht genereren in de succes- en faalfactoren bij de revitalisering van winkelstraten als onderdeel van de stedelijke vernieuwing.

¹ Ecorys, 2006 p. 13

² Ministerie van BKZ, 2004 p. 29

³ SEV, 2009; SEV Realisatie, 2009b; Laagland'advies, 2009

⁴ De Jong, 2004 p. 23

1.2 Economische achtergrond van de stedelijke vernieuwing

Ouwehand en Van Meijeren (2006, p. 25-27) geven aan dat de overheid in het verleden wisselende belangstelling heeft gehad voor de economische vitaliteit van de oude stadswijken. In de eerste helft van de 20^e eeuw vormen de leefomstandigheden in de stadswijken een belangrijk punt van discussie in het publieke debat van alle West Europese landen. De mix van industriële bedrijven, kleinschalige ambachtlieden en arbeidswoningen in de meeste 19^e eeuwse uitbreidingswijken blijkt niet bevorderlijk te zijn voor de leefomstandigheden. Om voor betere leefomstandigheden in nieuwe uitbreidingswijken te zorgen, worden grootschalige bedrijven in de loop van de 20^e eeuw steeds meer van de woonwijk gescheiden. In de uitbreidingswijken van na de Tweede Wereldoorlog worden ondernemers met een ondersteunende functie geclusterd in winkelcentra. Bedrijven die de bewoners niet direct bedienen, worden zoveel mogelijk uit de woonwijk geweerd. Deze opvatting over het scheiden van de functies, willen gemeenten na de Tweede Wereldoorlog tevens doorvoeren bij saneringsprojecten in een aantal vooroorlogse stadswijken. Bewoners van deze vooroorlogse wijken voelen zich echter bedreigd door de geplande kaalslag en komen in de jaren zestig en zeventig van de 20^e eeuw in opstand. Dit resulteert in een andere opstelling van de gemeenten en meer inspraak voor de bewoners. Maar door de opkomst van milieueisen, toenemende (internationale) concurrentie en gebrek aan groeimogelijkheden trekken veel grote bedrijven en ambachtlieden toch weg uit de oudere stadswijken of zien zich genoodzaakt hun bedrijf te sluiten. Bij het invullen van de vrijgekomen kavels en het vervangen van het slecht onderhouden vastgoed, wordt tijdens de *'stadsvernieuwing'* in eerste instantie prioriteit gegeven aan het realiseren van betaalbare woningen in plaats van bedrijfsruimtes. Met de economische recessie in het begin van de jaren tachtig wordt het belang van de bedrijven voor de werkgelegenheid ingezien. Door middel van persoonsgerichte stimuleringsprojecten worden bewoners van oudere stadswijken aangemoedigd om een zelfstandige onderneming te beginnen. Op deze manier wordt geprobeerd om meer werkgelegenheid te creëren in de achterstandswijken. Alleen maakt de toegenomen mobiliteit het makkelijker om werkgelegenheid buiten de eigen wijk te bereiken. Om meer werkgelegenheid in het bereik van achterstandswijken te krijgen, wordt het schaalniveau van de wijk in de jaren negentig niet meer als een eigen economische eenheid gezien. Er wordt meer vanuit het schaalniveau van de stad naar de economische structuur gekeken. Bij de stedelijke revitaliseringprojecten richten de initiatieven zich op het behouden van de aanwezige bedrijven, het aantrekken van nieuwe bedrijven en het verbeteren van de concurrentiepositie. De revitalisering van haventerreinen, fabrieksterreinen, spoorterreinen en bedrijventerreinen gaat gepaard met prestigieuze ontwerpen, die door gemeenten worden aangegrepen om de vooruitgang van de stad te promoten. Bij de Probleem CumulatieGebieden (PCG) en de *'sociale vernieuwing'*, richt het beleid zich op het 'wegscholen' van de achterstandspositie van bewoners op de arbeidsmarkt, het versterken van de sociale cohesie en het aanpakken van vervuiling, sociale problemen en criminele activiteiten. Met de komst van de *'stedelijke vernieuwing'* aan het einde van de 20^e eeuw is deze beleidsrichting terug te vinden in het aanpakken van de verloedering en het bevorderen van de achterstandspositie van bewoners en ondernemers. Het revitaliseringbeleid is terug te vinden in de gebiedsgerichte aanpak die het woonmilieu en voorzieningenbestand in achterstandswijken probeert op te waarderen.

In de eerste jaren van de 21^e eeuw bestaat er, volgens Ouwehand en Van Meijeren (2006, p. 35-39), een grote variatie aan initiatieven om het ondernemerschap in stedelijke vernieuwingsgebieden te bevorderen. Enerzijds richt een aantal van beleidsinitiatieven zich wederom op het invullen van vrijgekomen vastgoed, het verplaatsen van bedrijven of het aanbrengen van nieuwe bedrijfsruimtes voor beginnende ondernemers. Anderzijds zien stedelijke managers tegenwoordig kansen om met de revitalisatie van winkelgebieden de aantrekkelijkheid van een buurt te vergroten. De economische activiteiten in de winkelgebieden dragen, volgens de stedelijke managers, bij aan de identiteit van een buurt en het onderscheidend vermogen van het woonmilieu. Veel van deze initiatieven kunnen gezien worden als pioniersprojecten. De ideeën worden voor het eerst in de praktijk gebracht, zonder dat er een referentie kader of analytisch kader voor handen is. Er is ondertussen wel een schat aan ervaringen ontstaan waarbij de behoefte bestaat om ideeën met elkaar uit te wisselen.

1.3 Probleemomschrijving

Met de achteruitgang van vooroorlogse stadswijken krijgen de winkelstraten te maken met een gedateerde inrichting van de openbare ruimte, achterstallig onderhoud aan de panden en overbevolkte woningen⁵. Ten gevolge van deze negatieve ontwikkelingen beginnen mensen de voorkeur te geven aan andere buurten en winkelgebieden. Lokale ondernemers verliezen klanten en een aantal moet met het bedrijf stoppen. In de zoektocht naar nieuwe ondernemers zakken de overwegend particuliere vastgoedeigenaren vaak met de prijzen. De lagere marktpositie van de winkelstraat zorgt ervoor dat de bedrijfsruimtes in het bereik komen van immigrantenondernemers. Deze ondernemers zien goede marktkansen om met een lage prijs-kwaliteitverhouding en uitheemse producten tegemoet te komen aan de wensen van de nieuwe bewoners in de wijk. Alleen zorgt de oververtegenwoordiging van immigrantenondernemers in een beperkt aantal branches volgens de stedelijke managers voor een marginale branchering. In een aantal winkelstraten vestigen zich ook coffeeshops, gokhallen, kroegen of belwinkels. Het publiek dat daar op afkomt en de praktijken die zich daar voordoen, zorgen volgens de stedelijke managers regelmatig voor overlast. De toenemende verkoop van drugs, drugsgebruik, prostitutie en diefstal hebben een negatieve invloed op het gevoel van veiligheid en de beeldvorming. De winkelstraat wordt door deze ontwikkelingen een bron van verloedering wat het imago van de hele buurt naar beneden haalt. Ook na de herstructurering van de omliggende (corporatie)woningen en openbare ruimte is de slechte reputatie niet meteen gekeerd.

Door de winkelstraat op te knappen zien stedelijke managers kansen om het imago een positieve impuls te geven⁶. Met het *'heel, schoon en veilig houden'* proberen de stedelijke managers een basis te leggen voor een leefbare winkelstraat. De wetgeving wordt strikter gehandhaafd⁷, nieuwe vergunningen voor coffeeshops, gokhallen, kroegen of belwinkels⁸ worden niet meer vergeven, vuil wordt vaker verwijderd en kapot straatmeubilair of losliggende stoeptegels worden vervangen. Vervolgens gaat de aandacht van de stedelijke managers uit naar een *'sfeervolle ambiance'*. De criteria die daarvoor gehanteerd worden, richten zich op een positieve beeldvorming van de winkelstraat bij een gevarieerd publiek. Ten eerste moet een grotere variatie in de branchering ontstaan. Ten tweede moet de professionaliteit van individuele ondernemers voor een gastvrije presentatie van de winkels zorgen. Ten derde moeten meer ondernemers betrokken worden bij de collectieve presentatie van de winkelstraat om evenementen, een promotiecampagne en een uniforme geveluitstraling te realiseren.

Voor het bereiken van een sfeervolle ambiance, neemt de projectleider van de gemeente vaak het initiatief door de eerste contacten te leggen. In de vooroorlogse stadswijken zijn de bedrijfsruimtes meestal in het bezit van kleinschalige particuliere vastgoedeigenaren. In samenspraak met de particuliere vastgoedeigenaren proberen gemeenten een betere controle te krijgen over de instroom van nieuwe ondernemers en het reinigen van de gevel. Een gemeente kan echter ook besluiten om het vastgoed op te kopen. Om de gevestigde ondernemers vervolgens te helpen bij een professionele bedrijfsvoering en collectieve presentatie worden door de gemeenten adviseurs ingeschakeld, stimuleringsregelingen ingezet, workshops georganiseerd en de ondernemersvereniging wordt nieuw leven ingeblazen. Op deze manier wordt met een team van stedelijke managers geprobeerd de revitalisering van de winkelstraat op gang te helpen. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de ondernemers zelf het initiatief overnemen en de drijvende kracht worden achter het succes.

⁵ Van Diemen en El Aidi, 2007 p. 5; Gemeente Helmond, 2004 p. 3-7; Gemeente Nijmegen, 2006 p 4; Pijlman e.a., 2006 p. 16-17

⁶ Bouwmeester, 2007; Van Diemen & Aidi, 2007; Gemeente Nijmegen, 2006; Pijlman e.a., 2006; Pijlman & Hutten, 2005

⁷ SEV Realisatie 2009a

⁸ Hazel, e.a., 2005

1.4 Onderzoeksopzet

Het IPSV geeft het Ministerie van VROM de mogelijkheid om mee te kijken met het ontplooiën en toepassen van nieuwe oplossingen, die voortkomen uit de ervaringen in de praktijk. Gemeenten, corporaties en andere betrokken partijen proberen verschillende beleidsinitiatieven voor het eerst uit om de aanwezige kansen te benutten. SEV Realisatie richt zich vervolgens op de uitwisseling van deze ervaring. Door de onderlinge contacten kunnen gemeenten van elkaar leren en succesvolle initiatieven aan elkaar doorgeven. Alleen is er bij de revitalisering van winkelstraten nog niet direct sprake van een vaststaand referentie kader. Om de verkregen ervaringen te *'assimileren'* tot een duidelijk kader zijn in eerste instantie de betreffende IPSV-dossiers bestudeerd. Aan de hand van de beleidsdocumentatie wordt in hoofdstuk 2 een onderscheid gemaakt naar de drie criteria voor succes, namelijk; branchering, professionaliteit en collectieve presentatie. Vervolgens worden de verschillende maatregelen beschreven die gemeenten bij de uitvoering van deze beleidsrichtingen nemen. Om inzicht te krijgen welke *'conceptuele basis'* ten grondslag ligt aan de beleidsinitiatieven, wordt aan de hand van de academische literatuur naar indicatiepunten gezocht. In de bijlagen zijn de bevindingen van het onderzoekskader verder uitgewerkt in twee semigestructureerde vragenlijsten. De drie criteria voor succes zijn als aangrijpingspunten gebruikt om structuur te geven aan de gesprekken. Tijdens het gesprek kunnen de respondenten naar eigen inzicht en bewoording aangeven hoe het proces zich in de loop van de tijd heeft ontwikkeld en welke persoonlijke ervaringen zij hebben opgedaan tijdens de revitalisering.

Voor de twee studiegebieden in hoofdstuk 3 en 4 zijn binnen de IPSV-dossiers⁹ twee contrasterende winkelstraten geselecteerd. De voorkeur van SEV Realisatie ging daarbij uit naar de Paul Krugerlaan in Den Haag en de Loper 1 en 2 in Rotterdam. De drie criteria voor succes zijn als aangrijpingspunten gebruikt om het gevoerde beleid uit een te zetten.

De Paul Krugerlaan is van 2001 tot 2009 betrokken geweest bij het IPSV en het project de Loper van 2001 tot 2006. Via de contactpersoon binnen het IPSV is een aantal stedelijke managers naar voren geschoven die als sleutelpersonen functioneren. Voor de Paul Krugerlaan hebben semigestructureerde interviews plaatsgevonden met de projectleider van de Dienst Stedelijke Ontwikkelingen, de winkelstraatmanager van de Stichting Winkels en Bedrijven en de ondernemerscoach van de startersorganisatie StaBij. Voor de Loper zijn gesprekken gevoerd met de bedrijfsmakelaar van de corporatie Com•wonen en de accountmedewerkster van het OntwikkelingsBedrijf Rotterdam. Vervolgens zijn in beide studiegebieden een aantal ondernemers geselecteerd die qua branche, etniciteit en uiterlijke presentatie de verschillende belangen in de winkelstraat vertegenwoordigen. De eigenaren van de geselecteerde ondernemingen zijn per brief gevraagd om tijdens een gesprek van minimaal 20 minuten verder in te gaan op de succesfactoren van de winkelstraat. De gesprekken hebben plaatsgevonden in het bedrijf van de ondernemer en zijn opgenomen met een recorder. In beide studiegebieden hebben 17 eigenaren een brief ontvangen waarvan negen in de Paul Krugerlaan en zeven in de Loper bereid zijn geweest om mee te werken. De voornaamste reden voor de afzegging was het gebrek aan tijd of een langdurige afwezigheid van de eigenaar. In de Paul Krugerlaan hebben daarnaast een aantal ondernemers aangegeven dat zij geen zin meer hebben om over het collectief te praten en in de Loper hebben een aantal ondernemers onvoldoende vertrouwen in de goede bedoelingen.

In hoofdstuk 6 vindt een vergelijking plaats van de twee studiegebieden. Samen geven de twee studiegebieden een breed inzicht in de verschillende initiatieven die binnen de betreffende IPSV-projecten genomen worden. Het onderzoek wordt afgesloten met een eindconclusie.

⁹ Bouwmeester, 2007; Ministerie van VROM, 2009

2. THEORETISCH KADER EN ONDERZOEKSVRAGEN

Bij de revitalisering van winkelstraten als onderdeel van de stedelijke vernieuwing zijn drie criteria voor succes te onderscheiden¹⁰. De eerste succesfactor is een grotere variatie in de branchering. Met de stedelijke vernieuwing op komst kunnen andere groeikansen in de winkelstraat ontstaan. De ingrepen in de woningvoorraad, openbare ruimte en sociale infrastructuur kunnen de bevolkingsopbouw in de omgeving veranderen. Een verbeterde beeldvorming van de winkelstraat en haar omgeving moet het imago op een positieve manier beïnvloeden. Hierdoor kunnen ook groeikansen ontstaan om bezoekers van buiten de eigen wijk aan te trekken. Het aanpakken van de winkelstraat kan de vestigingsmotieven van nieuwe ondernemers op een positieve manier beïnvloeden. Bij het toelaten van nieuwe ondernemers kunnen wellicht hogere kwaliteitseisen worden gesteld. De tweede succesfactor is de professionaliteit van individuele ondernemers. Om de professionaliteit te bevorderen kan het aanwezige menselijke kapitaal van ondernemers verruimd worden. Volgens Kloosterman en Rath (1999) is een deel van de ondernemers goed in staat om op eigen kracht de onderkant van de markt te ontstijgen, maar zij denken dat een ander deel de hulp van ondersteunende organisaties goed kan gebruiken. Ondernemers zouden bijvoorbeeld hulp kunnen gebruiken bij het uitstippelen van een marketingstrategie, het bijhouden van de financiële administratie of het invullen van overheidsformulieren¹¹. Het aanwezige financieel kapitaal kan vervolgens inzicht geven welke mogelijkheden ondernemers hebben om te investeren in een gastvrije presentatie. De derde succesfactor is de collectieve presentatie. Om de organisatiegraad in de winkelstraat te verstreken kan het netwerk van ondernemers inzicht geven in de relaties die zij onderhouden. Ondernemers zouden elkaar kunnen inspireren om in te spelen op de aanwezige bezoekersstromen. De onderlinge synergie kan vervolgens een positieve invloed hebben op de sociale cohesie onder de ondernemers in de winkelstraat. Gezamenlijk kunnen ondernemers zich sterk maken om de naamsbekendheid op een positieve manier onder de aandacht te brengen. Om dit proces te verstreken kunnen stedelijke managers, ondernemers aanmoedigen om evenementen, een promotiecampagne en een uniforme geveluitstraling te realiseren¹². Voor de uitvoering van de revitalisering bewandelen stedelijke managers verschillende wegen.

2.1 Branchering

Om invloed te krijgen op de instroom van nieuwe ondernemers huren verschillende gemeenten een gebiedsmanager, straatmanager of winkelstraatmanager in¹³, die vanuit een werkplek in de winkelstraat contact probeert te leggen met particuliere vastgoedeigenaren. Als de particuliere vastgoedeigenaar bij leegstand bereid is om mee te werken, gaan deze managers op zoek naar een nieuwe ondernemer die de branchering in de straat versterkt. Het aantrekken van een geschikte ondernemer duurt over het algemeen wel iets langer. Ter compensatie voor de gemiste huurinkomsten kunnen de particuliere vastgoedeigenaren tijdelijk subsidie krijgen. Een gemeente kan ook de voorkeur geven aan het opkopen van het particuliere vastgoed. De opgekochte panden kunnen bijvoorbeeld worden doorverkocht aan een Wijk Ontwikkelings Maatschappij (WOM) of een corporatie¹⁴. Hoewel dit een vrij dure oplossing is, zijn de stedelijke managers niet meer afhankelijk van de medewerking van particuliere vastgoedeigenaren.

Om nieuwkomers te selecteren proberen stedelijke managers via het netwerk van corporaties, bedrijfsmakelaars of andere vastgoedinstanties¹⁵ in contact te komen met oriënterende ondernemers. De stedelijke managers proberen ondernemers met een bijzonder winkelconcept dat past binnen de brancheprofilering te interesseren om zich te vestigen in de winkelstraat. In een aantal gevallen kunnen de

¹⁰ Bouwmeester, 2007; Van Diemen & Aidi, 2007; Gemeente Nijmegen, 2006; Pijlman e.a., 2006; Pijlman & Hutten, 2005

¹¹ Dorenbos, e.a., 2009 p. 33

¹² Bouwmeester, 2007 p. 10-11; Dorenbos, e.a., 2009 p. 19

¹³ Bouwmeester, 2007 p. 15-16; Pijlman e.a., 2006 p. 20-24

¹⁴ Bouwmeester, 2007 p. 16; Brummelkamp, e.a., 2008 p. 17-20

¹⁵ Bouwmeester, 2007 p. 16; Pijlman e.a., 2006 p. 24

managers gebruikmaken van tijdelijke huursubsidie¹⁶. De natuurlijke aanwas bestaat voornamelijk uit immigrantenondernemers en in een aantal gevallen zien stedelijke managers ook kans om culturele of creatieve ondernemers te interesseren. Hierbij kan gedacht worden aan kunstenaars, vormgevers of ontwerpers¹⁷.

2.1.1 Consumentenmarkt

Voor het benutten van de potentiële groeikansen geeft Bolt (2003, p. 68) aan dat winkelstraten in vooroorlogse stadswijken functioneren als aanrijroute of aanlooproute voor bewoners. Door de centrale positie komen bewoners geregeld langs de winkelstraat en vormen zij een belangrijke basis bij het bedienen van een consumentenmarkt. De woningvoorraad in vooroorlogse achterstandswijken is in de loop van de jaren steeds meer in het bereik gekomen van lagere inkomens. Onder deze lage inkomens bevinden zich veel immigranten¹⁸. Musterd en Deurloo (2002) geven aan dat de bevolkingssamenstelling in de Nederlandse concentratiewijken is opgebouwd uit meerdere etnische groepen. De concentratie van lagere inkomens en een mix van migrantengroepen in achterstandswijken genereert een behoefte voor een laag geprijsd aanbod en uitheemse producten die immigranten uit het land van herkomst kennen¹⁹.

Tijdens de stedelijke vernieuwing wordt met fysieke ingrepen in de eenzijdige woningvoorraad²⁰, een grotere variatie aangebracht in het aantal woningtypes. Met de veranderingen in het woningaanbod wordt geprobeerd om een opwaarts proces op te wekken²¹. De nieuwe woningen moeten voor een mix zorgen van bewoners met verschillende inkomstenniveaus²². Met de veranderingen in de bevolkingssamenstelling kan de koopkracht rondom de winkelstraat stijgen. Volgens Jones en Simmons (1990, p. 47) geven mensen met een hoger inkomen over het algemeen meer geld uit aan luxe producten waardoor een vraag naar een hoger kwaliteitsniveau toeneemt.

Handy en Clifton (2001, p. 320) geven aan dat consumenten soms naar een volgend winkelgebied gaan, omdat het aanbod van een dichterbij gelegen winkelgebied niet aan de gewenste prijs-kwaliteitverhouding voldoet, het bepaalde producten niet heeft of minder sfeervol is. In vooroorlogse stadswijken hebben bewoners over het algemeen meer lokale winkelmogelijkheden binnen handbereik. Voor ondernemers betekent dit dat zij enerzijds koopkracht verliezen aan concurrerende winkelgebieden en anderzijds vreemde koopkracht kunnen aantrekken. Consumenten die de moeite nemen om vanuit een ander verzorgingsgebied te komen, hechten meer waarde aan het tegenkomen van producten met een overeenkomstige koopfrequentie en prijs-kwaliteitverhouding²³. Door producten aan te bieden die tegemoetkomen aan een bepaald koopgedrag kunnen omliggende ondernemers elkaar aanvullen. Bij het kopen van alledaagse producten, zoals voedingswaren of drogisterijartikelen, tonen consumenten vaak een routinematig *'koopgedrag'*²⁴. Hierdoor ondervinden consumenten het gemak om aankopen met elkaar te combineren en tijd te besparen. Met een verdere toename van het aantal bezoekers wordt het voor meer ondernemers rendabel om op een doelgericht koopgedrag in te spelen²⁵. De behoefte om doelgericht op zoek te gaan naar dienstverlening, meubels of gereedschappen zal in frequentie toenemen als meer consumenten de winkelstraat aandoen.

Als consumenten modeartikelen, sieraden en cadeau-artikelen met elkaar kunnen vergelijken zal het recreatief koopgedrag dominant worden. Dit koopgedrag wordt geregeld gecombineerd met een bezoek

¹⁶ Ouwehand en Van Meijeren, 2006 p. 18-19

¹⁷ Bouwmeester, 2007 p. 6; Van Diemen en El Aidi, 2007 p. 44

¹⁸ Kloosterman, e.a., 1997a p. 8

¹⁹ Aldrich en Waldinger, 1990 p. 114; Jamal, 2005 p.6; Kloosterman, e.a., 1997b p. 27

²⁰ Schaake, 2006 p. 2

²¹ Kloosterman en Van der Leun, 1999 p. 660-661

²² Lees, 2008 p. 2455-2456

²³ Jones en Simmons, 1990 p. 115-116

²⁴ Bolt, 2003 p. 23-24

²⁵ Bolt, 2003 p. 32

aan een café of restaurant²⁶. De mogelijkheden om in een winkelstraat aankopen met elkaar te combineren en producten met elkaar te vergelijken maakt het voor meer consumenten de moeite waard om over een grotere afstand op de winkelstraat af te komen²⁷. Oude bewoners en consumenten uit de regio kunnen zich aangetrokken voelen tot het onderscheidend aanbod. In een aantal situaties kan de naamsbekendheid van het aanbod en de bijzondere sfeer zorgen dat dagjesmensen en toeristen bij een bezoek aan de stad tevens langs de winkelstraat gaan²⁸.

2.1.2 Ondernemerspoule

Volgens Aldrich en Waldinger (1990, p. 119) heeft de afname van het aantal autochtone bewoners in achterstandswijken ervoor gezorgd dat veel autochtone ondernemers de winkelstaat verlaten hebben. Door het groot aantal opheffingen, zijn de marktkansen voor immigrantenondernemers toegenomen. Via de contacten met personeelsleden, familieleden, vrienden en buurtgenoten doen individuen uit eigen kring inspiratie op om een zelfstandige onderneming te beginnen²⁹. Het gros van de immigrantenondernemers vestigt zich in markten waar de toetredingsdrempels laag zijn en geregeld scherpe prijsconcurrentie plaatsvindt³⁰. De concurrentiestrijd binnen een beperkt aantal branches voert de druk voor immigrantenondernemers op om de bedrijfsstrategie aan te scherpen of nieuwe brancherichtingen in te slaan³¹.

Met de komst van steeds meer immigrantenbewoners in de oude stadswijken wordt een '*etnische markt*³² gecreëerd. Autochtone ondernemers achten deze etnische markt in eerste instantie te klein en het ontbreekt hun aan de juiste aanvoerlijnen om aan etnische producten te komen. Dit geeft immigrantenondernemers een voorsprong om via de eigen aanvoerlijnen in de behoeften en wensen van de immigrantenbewoners te voorzien. De specifieke afstemming op de persoonlijke voorkeuren van etnische bezoekers kan voor een bijzondere sfeer en aanbod zorgen van etnische eetgelegenheden, kledingzaken, boekenwinkels, videotheken, muziekzaken, reisbureaus of koffiehuisen.

Volgens Bolt (2003, p. 68-70) vormen de lage vestigingskosten en de directe bereikbaarheid per auto voor franchisenemers of filiaalhouders van supermarktketens en de goedkopere modeketens een gunstig motief om zich te vestigen in de winkelstraat. Deze ondernemers hanteren bij de vestigingskeuze vaak een spreidingsstrategie waarbij zij uit de buurt proberen te blijven van directe concurrenten³³. In andere situaties gaan nieuwe ondernemers op zoek naar branchegenoten om mee te profiteren van de bezoekersstromen die op het winkelaanbod afkomen. Bij het vrijkomen van een bedrijfsruimte waar veel bezoekersaantallen langskomen zullen meerdere gegadigden geïnteresseerd zijn. Ondernemers met de hoogste omzet per vierkante meter, kunnen zich de hogere huren veroorloven³⁴. Op den duur zullen de vestigingskosten voor de drukkere gedeeltes van de winkelstraat omhoog gaan³⁵. Binnen het '*huurprijsmechanisme*' nemen winkelstraten in vooroorlogse stadswijken ten opzichte van andere winkelgebieden meestal de laagste marktpositie in³⁶. Winkelgebieden uit een hoger marktsegment hebben meer koopkracht binnen het bereik, waardoor de vestigingskosten hoger liggen.

Voor ondernemers die relatief minder omzet per vierkante meter behalen kunnen de vestigingskosten in concurrerende winkelgebieden te hoog oplopen. Als alternatief wijken sommige antikers, tweedehands winkels of wooninrichting zaken uit naar goedkopere winkelstraat in vooroorlogse stadswijken die nog

²⁶ Bolt, 2003 p. 32-33

²⁷ Jones en Simmons, 1990 p. 102-103

²⁸ Bertens & De Vries, 2008 p. 45-48; Rath, 2006 p. 11-12; Rath, e.a., 2009 p. 15-16

²⁹ Greve, 1995 p. 6

³⁰ Kloosterman, e.a., 1997b p. 31; Kloosterman en Rath, 1999 p. 110

³¹ Aldrich en Waldinger, 1990 p. 118; Kloosterman en Rath, 1999 p. 111

³² Kloosterman, e.a., 1997b p. 27-31

³³ Brummelkamp, e.a., 2008 p. 10-12

³⁴ Bolt, 2003 p. 62

³⁵ Reimers & Clulow, 2004 p. 218

³⁶ Bolt, 2003 p. 62

steeds binnen het bereik van een bepaalde doelgroep liggen³⁷.

2.1.3 Tussentijdse conclusie

Als stedelijke managers met het inpassen van nieuwe ondernemers de branchering willen versterken dan moeten zij rekening houden met de groeikansen die een consumentenmarkt biedt en een ondernemerspoule die daar op in wil spelen. Voor het benutten van de groeikansen vormen bewoners uit de omgeving een geschikt uitgangspunt voor het bedienen van een consumentenmarkt. Bewoners uit de omgeving komen geregeld langs de winkelstraat waar zij verleid kunnen worden om aankopen te doen. De aanwezigheid van verschillende etnische groepen met een relatief laag inkomen voorziet in een vraag naar een laaggeprijsd assortiment en uitheemse producten. Met de komst van hogere inkomens na de stedelijke vernieuwing kan een vraag naar producten met een hoger kwaliteitsniveau toenemen. Voor consumenten uit een ander verzorgingsgebied kan de gewenste prijs-kwaliteitverhouding van het aanbod, de aanwezigheid van bijzondere producten en een sfeervolle ambiance een reden zijn om op de winkelstraat af te komen. Met de komst van consumenten uit een ander verzorgingsgebied neemt de vraag naar een aanbod dat qua koopfrequentie en prijs-kwaliteitverhouding op elkaar aansluit toe.

De vestigingsmotieven van nieuwe ondernemers kunnen beïnvloed worden door de bezoekersstromen van branchegenoten, de informatie die bekenden uit de winkelstraat toespelen of de opkomst van een specifieke doelgroep uit de omgeving. Daarnaast kunnen de lage vestigingskosten ten opzichte van concurrerende winkelgebieden en de directe bereikbaarheid per auto voor sommige nieuwe ondernemers een gunstige voorwaarde vormen om zich in de winkelstraat te vestigen. De instroom van immigrantenondernemers richt zich voornamelijk op de laagdrempelige branches. De schommelende prijsconcurrentie die dit met zich meebrengt voert de druk voor ondernemers op om alternatieve bedrijfsstrategieën uit te proberen of nieuwe brancherichtingen in te slaan. Wanneer ondernemers elkaar aanvullen in een compleet en bijzonder aanbod dat aan de verwachtingen van een bepaald koopgedrag voldoet, kan de omvang van de consumentenmarkt verruimd worden. Om hogere kwaliteitseisen aan de komst van nieuwe ondernemers te verbinden proberen stedelijke managers controle te krijgen over de toegankelijkheid van de bedrijfsruimtes.

2.2 Professionaliteit individuele ondernemers

Om de professionaliteit van individuele ondernemers te bevorderen proberen stedelijke managers een aantal verbeter suggesties aan te dragen waarmee de bedrijfsvoering beter kan worden afgestemd op de veranderingen in de omgeving. Met het organiseren van bijeenkomsten en het inzetten van een bedrijvencoach, gebiedsmanager, straatmanager of winkelstraatmanager³⁸ kunnen ondernemers hulp krijgen om de bedrijfsvoering beter te laten renderen. Een verzorgde etalage, een overzichtelijke inrichting en een bijzonder assortiment moet het voor een groter publiek aantrekkelijk maken om bij een onderneming binnen te stappen.

Ondernemers die geïnteresseerd zijn in het aanbrengen van veranderingen in de bedrijfsvoering kunnen zich inschrijven voor een cursus bij een adviesbureau, de Kamer van Koophandel of een stylist³⁹. Ondernemers krijgen daarbij adviezen over het bijhouden van de boekhouding, het uitschrijven van een bedrijfsplan of de inrichting van de winkel en etalage. Mochten ondernemers duurzame bedrijfsmiddelen willen aanschaffen dan zijn sommige gemeenten bereid om aanvullende subsidie te verlenen⁴⁰.

³⁷ Bolt, 2003 p. 68

³⁸ Bouwmeester, 2007 p. 10

³⁹ Bouwmeester, 2007 p. 10-11; Pijlman e.a., 2006 p. 24

⁴⁰ Gemeente Nijmegen, 2006 p 14; Van Diemen & Aidi, 2007 p. 24

2.2.1 Menselijk kapitaal

Om inzicht te krijgen in de aanwezige kennis onder ondernemers in de winkelstraat geeft de academische literatuur aan dat een individu in de loop van het leven zijn eigen '*menselijk kapitaal*' opbouwt⁴¹. Via de interactie met anderen en de participatie in activiteiten komen individuen in aanraking met nieuwe kennis. Een individu wordt bij het opgroeien gevormd door de kennis, normen en vaardigheden uit de omgeving. Ouders brengen bijvoorbeeld het eigen menselijk kapitaal over op hun kinderen. Tijdens de overdracht vormt dit '*sociaal kapitaal*'. Het kapitaal is dan niet meer het eigendom van één persoon⁴². De kinderen nemen vervolgens het sociaal kapitaal op en reproduceren dit tot hun eigen menselijk kapitaal. Bij het verkrijgen van menselijke kapitaal wijst Dinda (2008, p. 2022-2024) op de rol die scholen vervullen. Via een opleiding worden jongeren regels, normen en kennis bijgebracht waardoor zij beter geïnformeerd raken.

De beslissing om een opleiding te volgen draagt, volgens Grossmann (2008), een aantal onzekerheden met zich mee. Voorafgaande aan een opleiding is het ten eerste moeilijk in te schatten of de persoon in kwestie capabel is om de opleiding succesvol af te ronden, ten tweede is het onzeker of de opleiding aan de verwachtingen voldoet en ten derde is het onduidelijk of de gewenste baan na de opleiding wel verkregen wordt. Voor ouders en hun kinderen speelt het rendement dat uit een opleiding te behalen is, een belangrijke rol bij de beslissing. In ontwikkelingslanden ligt de drempel om toe te treden tot het onderwijsstelsel over het algemeen hoger dan in geavanceerde landen⁴³. Hierdoor is het opleidingsniveau onder immigranten over het algemeen lager. Met het opdoen van werkervaring komen individuen in aanraking met praktische leerprocessen⁴⁴ en zij verdienen meteen geld. Via het bedrijf van familieleden of groepsleden kan kennis worden opgedaan met het ondernemerschap⁴⁵.

Ondernemers met een hogere mate van menselijk kapitaal zouden beter in staat moeten zijn om te anticiperen op nieuwe situaties en nieuwe kennis toe te passen bij de bedrijfsvoering⁴⁶. Verheul en Carree (2007, p. 6-7, 16) geven daarbij aan dat het verkrijgen van generale kennis via een voorgaande opleiding of werkervaring negatief kan uitpakken. Ondernemers met een hoge mate van generale kennis blijken namelijk de eigen capaciteiten vaak te overschatten. Met het opdoen van specifieke kennis via een relevante opleiding of baan wordt de kans op '*overoptimistisch gedrag*' gereduceerd. Binnen de academische literatuur over menselijk kapitaal van ondernemers wordt een onderscheid gemaakt tussen '*expliciete kennis en vaardigheidskennis*'⁴⁷. Expliciete kennis refereert aan overdraagbare informatie die een ondernemer bij de bedrijfsvoering toepast. Deze kennis is vaak opgeschreven in documenten. Vaardigheidskennis is minder goed over te brengen via documenten en wordt meestal onbewust of instinctief toegepast. Expliciete kennis geeft vaak aan 'wat' een ondernemer moet weten voor een succesvolle bedrijfsvoering en vaardigheidskennis zorgt gevoelsmatig 'hoe' een ondernemer een succesvol bedrijf moet voeren. Greve (1995, p. 3) geeft aan dat nieuwe ondernemers in het begin routine proberen op te doen met het voeren van een bedrijf. Zij moeten vaak nog kundig worden in bepaalde technieken en administratieve vaardigheden. Om aansluiting te vinden bij branchegenoten proberen nieuwkomers bestaande routines via een experimenteel leerproces opnieuw uit. In de loop van de jaren bouwt een ondernemer specifieke kennis op over de lokale bezoekers⁴⁸.

Het expliciet uitschrijven van de kennis in een ondernemersplan kent binnen de literatuur over strategische management voor- en tegenstanders⁴⁹. Aanhangers van de '*rationele benadering*' geven aan dat het opstellen van een ondernemersplan voor opheldering kan zorgen. Met het uitschrijven van de

⁴¹ Westerlund en Bolton, 2003 p. 85

⁴² Anderson en Miller, 2003 p. 19-21

⁴³ De La Croix en Doepke, 2003

⁴⁴ Davidsson en Honing, 2003 p. 306

⁴⁵ Aldrich en Waldinger, 1990 p. 130; Zimmer en Aldrich, 1987 p. 428

⁴⁶ Davidsson en Honing, 2003 p. 305

⁴⁷ Davidsson en Honing, 2003 p. 305-307

⁴⁸ Clydesdale, 2008 p. 128

⁴⁹ Gruber, 2007

gedachten krijgt een ondernemer een beter inzicht in de haalbaarheid van de eigen bevindingen. De systematische werkwijze moet voor een verruiming van de eigen kennis zorgen. De aanhangers van de *'incrementele benadering'* wijzen op de nadelen van een ondernemersplan. De voorbedachte strategieën reduceren de mogelijkheid om op spontane gebeurtenissen te reageren. Een ondernemer moet de vrijheid houden om te leren van de veranderingen in de omgeving en zich hier vervolgens op aan te kunnen passen. Ondernemers moeten gevoelsmatig in kunnen spelen op onverwachte gebeurtenissen. De expliciete kennis uit een ondernemersplan kan juist de illusie wekken dat een ondernemer alles onder controle heeft.

2.2.2 Financieel kapitaal

Om een beeld te krijgen hoe ondernemers financieel kapitaal verkrijgen, bestudeert de *'financiële groeicyclus benadering'*⁵⁰ de keuzes die kleinere ondernemers maken over de financieringsstructuur van het bedrijf. In de eerste drie jaar vertrouwen kleinschalige ondernemers voornamelijk op het eigen spaargeld, de creditcard, open rekeningen bij de leverancier of kleine leningen bij familieleden en vrienden. Als de ondernemers de beginfase zijn doorgekomen wordt de bedrijfsvoering steeds meer gefinancierd met de behaalde kasstroom en winstmarges. Met het vermogen dat zijzelf opbouwen, proberen ondernemers een gecontroleerde groei te realiseren. Ondernemers kunnen met een aantal laaggeprijsde producten bezoekers proberen binnen te halen. Vervolgens is het aftasten welke samenstelling van het assortiment en inrichting van de onderneming gewaardeerd worden door de consumenten⁵¹. De versoepeling van de winkelsluitingswet heeft het mogelijk gemaakt om langere openingstijden te hanteren⁵². Met name in de alledaagse branches waar veel immigrantenondernemers actief zijn is het lonend om langer open te blijven. Immigrantenondernemers maken daarbij gebruik van hun familie- en vriendennetwerk om aan goedkoop personeel te komen⁵³. Volgens Kloosterman en collega's (1997a, p. 36, 77) hanteren immigrantenondernemers verschillende strategieën om de prijsconcurrentie aan te gaan. Om de kosten laag te houden kiezen immigrantenondernemers bijvoorbeeld voor een sobere inrichting, het goedkoper inkopen van producten of het aanschaffen van tweedehands machines. Een andere manier om de kosten te verlagen is het ontduiken van belastingen, premies, contributies of arbeidsvoorwaarden.

Om het marktaandeel te vergroten proberen ondernemers klanten met verschillende etnische achtergronden te bedienen⁵⁴. Marger (2001, p. 450) geeft aan dat ondernemers met een algemeen assortiment minder afhankelijk zijn van een specifieke doelgroep. Met een algemeen assortiment kunnen ondernemers een solide marktpositie innemen en zijn zij beter bestand tegen conjuncturele schommelingen. Een ondernemer kan zich voorbereiden op tegenvallende resultaten door vertrouwen op te bouwen bij klanten. De kasstroom van ondernemers kan, volgens Jamal (2005, p. 8-9), vergroot worden door het bedrijf te promoten. Ondernemers kunnen met het aanbrenge van lichtgevende reclameteksten in de etalage, het plaatsen van advertenties in lokale kranten of het uitdelen van folders de klantenkring verruimen. Wanneer ondernemers meer winst behalen proberen zij de naamsbekendheid bijvoorbeeld via het aanbieden van een eigen magazine of commercials op de lokale radio of televisie te vergroten.

De lage koopkracht in achterstandswijken zorgt, volgens Kloosterman en collega's (1997b, p. 21-22), over het algemeen voor lage winstmarges. Hierdoor is het lastig voor de meeste ondernemers om vanuit een algemeen assortiment door te groeien naar een luxe speciaalzaak. Met de komst van kapitaalkrachtige bewoners na de stedelijke vernieuwing ontstaan kansen om meer omzet te genereren. Ondernemers moeten zich dan aanpassen aan de nieuwe economische en demografische realiteit. Om mee te gaan met de veranderingen in de omgeving moeten ondernemers de kansen inzien om meer luxe producten op te nemen in het assortiment en te investeren in een hogere kwaliteit.

⁵⁰ Vos, e.a., 2007 p. 2650-2661

⁵¹ Jones en Simmons, 1990 p. 102, 109

⁵² Kloosterman, e.a., 1997a p. 60

⁵³ Rath en Kloosterman, 2000 p. 660; Zimmer en Aldrich, 1987 p. 436-437

⁵⁴ Jamal, 2005 p. 4

Wanneer ondernemers, in de loop van de jaren, een beter inzicht krijgen in de kansen en risico's die verbonden zijn aan het verder doorgroeien van het bedrijf, is de kans groter dat zij op zoek gaan naar leningen bij financiële instellingen. De *'financiële kloof hypothese'*⁵⁵ suggereert dat het gebrek aan informatie over kleine ondernemers banken terughoudend maakt om leningen te verstrekken. De gebrekkige transparantie van de kleine ondernemers over de bedrijfsvoering en de beperkte informatie in de media over de branche maken de risico's die een bank neemt onoverzichtelijk. De kleinschaligheid van de leningen maakt het voor banken over het algemeen minder interessant om zich verder te verdiepen in het kleinschalig ondernemerschap. De kosten die aan het verlenen van kleine kredieten zijn verbonden, zijn even groot als die van grotere leningen⁵⁶.

2.2.3 Tussentijdse conclusie

Als stedelijke managers de professionaliteit van individuele ondernemers willen bevorderen, dan moeten zij aansluiting vinden bij het menselijk en financieel kapitaal van ondernemers in de winkelstraat. Gevestigde ondernemers kunnen via werkzaamheden bij een voorgaande ondernemer of bij het doorlopen van een opleiding ervaring opdoen met het ondernemerschap. De kennis die uit de voorgaande ervaringen toegepast wordt bij de huidige bedrijfsvoering moet een ondernemer beter in staat stellen om te anticiperen op nieuwe situaties en het absorberen van nieuwe kennis. Een ondernemer kan daarbij de voorkeur geven aan het uitschrijven van een ondernemersplan of liever gevoelsmatig in te spelen op onverwachte gebeurtenissen.

Om de kasstroom opgang te krijgen tasten ondernemers af hoe zij de verschillende consumenten het beste kunnen bedienen. Ondernemers moeten daarvoor het assortiment en de prijzen aanpassen aan de consumenten uit de omgeving. Voor het bereiken van een ruimere consumentenmarkt kunnen ondernemers de eerste behaalde winsten investeren in kortingen of advertenties. Door in te spelen op verschillende groepen consumenten met het aanbieden van een algemeen assortiment kunnen ondernemers een solide basis creëren die bestand is tegen conjuncturele fluctuaties. Vanuit deze stabiele marktpositie kunnen ondernemers op zoek gaan naar een specialisatie. Via cursussen wordt geprobeerd om ondernemers nieuwe inzichten te geven hoe zij met het opgebouwde vermogen beter kunnen inspelen op bezoekers met een hoger inkomen.

2.3 Collectieve presentatie

Om de collectieve presentatie van winkelstraten te bevorderen geven stedelijke managers aan dat de betrokkenheid van ondernemers bij gezamenlijke activiteiten redelijk laag is. Ondernemers zouden zich meer kunnen inzetten voor het gezamenlijke belang van de winkelstraat. Volgens stedelijke managers zouden ondernemers via een vereniging beter in staat zijn om gezamenlijke acties te organiseren. Verschillende gemeenten zetten daarbij een gebiedsmanager, straatmanager of winkelstraatmanager in om meer leden te werven voor de ondernemersvereniging. Vaak zijn ondernemers hier best toe bereid, zolang zij met de gezamenlijke acties meer omzet kunnen behalen⁵⁷.

Om de opgewaardeerde winkelstraat bij een groter publiek onder de aandacht te brengen kunnen de ondernemers een reclamecampagne opzetten. Met het uitdelen van flyers, het bijhouden van een website en het plaatsen van commercials op een lokaal radio- of televisiestation kunnen ondernemers een eenduidige boodschap uitdragen⁵⁸. Gedurende Pasen, Moederdag, Vaderdag, zomerdagen, Suikerfeest, Sinterklaas of Kerstmis kan een ondernemersvereniging voor een aangename sfeer zorgen door sierverlichting aan te brengen en braderieën te organiseren. De collectieve presentatie van de winkelstraat kan nog verder versterkt worden met een verbeterde geveluitstraling. Verschillende gemeenten⁵⁹ zijn

⁵⁵ Vos, e.a., 2007 p. 2649-2651

⁵⁶ Ministerie van EZ, 2005 p. 12

⁵⁷ Bouwmeester, 2007 p. 10

⁵⁸ Bouwmeester, 2007 p. 10-11

⁵⁹ Bouwmeester, 2007 p. 8, 15; Gemeente Nijmegen, 2006 p 13; Ouwehand & Van Meijeren, 2006 p. 19

bereid om particuliere vastgoedeigenaren en ondernemers financieel te steunen bij het aanbrengen van overeenkomstige reclameborden, open rolluiken en winkelpuien.

2.3.1 Netwerkrelaties

De *'netwerk theorie'* geeft aan dat ondernemers via het individuele netwerk toegang kunnen krijgen tot sociaal kapitaal⁶⁰. Ondernemers kunnen door de uitwisseling van dit sociaal kapitaal het eigen menselijk kapitaal verruimen⁶¹. Davidsson en Honing (2003, p. 308-310) geven aan dat bij het analyseren van netwerken een onderscheid wordt gemaakt tussen *'sterke banden en zwakke banden'*. Bij sterke banden is de aandacht gericht op intensieve relaties die een veilige en consistente toegang geven tot adviezen en hulpbronnen. Ondernemers kunnen bijvoorbeeld via de familie- en vriendenkring producten evalueren of inspiratie opdoen om het assortiment te vernieuwen.

Bij zwakke banden is de aandacht gericht op losse relaties die individuen binnen het netwerk onderhouden. Ondernemers hebben binnen de familie- en vriendenkring niet altijd toegang tot de juiste informatie of hulpmiddelen. Om de contacten binnen het netwerk uit te breiden kan een vriend van een vriend geraadpleegd worden⁶². Op deze manier proberen ondernemers meer informatie tot de beschikking te krijgen over bijvoorbeeld opkomende management vaardigheden, opkomende technieken, ondervertegenwoordigde markten of wet- en regelgeving⁶³. Volgens Fadahunsi en collega's (2000, p. 235) is de accountant voor veel ondernemers de belangrijkste adviseur.

De relaties met concurrerende ondernemers blijken behulpzaam te zijn om aansluiting te vinden met het collectief⁶⁴. Volgens Greve (1995, p. 6) worden met het uitwisselen van ervaringen de basis principes over de bedrijfsvoering binnen het netwerk aan elkaar doorgegeven. Via de uitwisseling van ideeën krijgen nieuwe ondernemers een beter inzicht in het imiteren van eenvoudige concepten. De vaardigheidskennis die wordt opgedaan via de onderlinge contacten helpt ondernemers om effectief in te spelen op de lokale bezoekers⁶⁵. Voor ondernemers die vooroplopen neemt met het uitwisselen van informatie het risico toe dat zij hun bijzondere marktpositie verliezen⁶⁶. Het succes van een gevestigde onderneming hangt daardoor mede af van de geheimhouding van de eigen bedrijfsideeën. Om de concurrentie voor te blijven kunnen relaties met ondernemers die een overlappende specialisatie hebben of elders gevestigd zijn toegang geven tot complementaire informatie. Door de verschillende achtergronden kunnen ondernemers nieuwe ideeën opdoen zonder dat de basis principes direct gekopieerd worden⁶⁷.

De relaties met klanten en leveranciers zijn, volgens Westerland en Bolton (2003, p. 81), eveneens belangrijk om de concurrentie voor te blijven. Ondernemers kunnen aan de hand van deze contacten de eigen marktruimte verstevigen. Volgens Aldrich en Waldinger (1990, p. 130-131) zijn daarbij met name de contacten met klanten cruciaal bij het uitzetten van een bedrijfsstrategie. Het onderhouden van contacten met klanten is belangrijk voor het vaststellen van prijzen en introduceren van nieuwe producten⁶⁸. Via leveranciers kunnen ondernemers op zoek gaan naar producten die goed aansluiten bij de voorkeuren van de klanten. De kennis van twee culturen biedt immigrantenondernemers de kans om nieuwe producten te introduceren⁶⁹. Sommige immigrantenondernemers reizen zelfs af naar het land van herkomst om daar producten in te kopen⁷⁰.

⁶⁰ Ramos-Pinto, 2006 p. 2

⁶¹ Westerland en Bolton, 2003 p. 89

⁶² Greve, 1995 p. 7

⁶³ Davidsson en Honing, 2003 p. 310

⁶⁴ Ramos-Pinto, 2006 p. 9

⁶⁵ Adler en Kwon, 2002 p. 32

⁶⁶ Westerland en Bolton, 2003 p. 84

⁶⁷ Greve, 1995 p. 6

⁶⁸ Jamal, 2005 p. 6-7

⁶⁹ Van Delft, e.a., 2000 p. 432

⁷⁰ Bertens en De Vries, 2008 p. 29; Jamal, 2003 p. 6

2.3.2 Sociale cohesie

Om inzicht te krijgen in de samenhang tussen de ondernemers in de winkelstraat geeft de academische literatuur over '*sociale cohesie*'⁷¹ aan dat de individuele voorkeuren en gedrag overeen moeten komen onder groepsleden voor het organiseren van collectieve acties. De vergelijkbare kansen en bedreigingen die ondernemers ervaren zorgen voor overeenkomsten in de individuele voorkeuren. Onder de juiste omstandigheden kunnen ondernemers samenwerken om daarmee tegemoet te komen aan de eigen doelstellingen. Gezamenlijk kunnen ondernemers zich sterk maken voor het bestrijden van overlast, tegengaan van criminaliteit, aanvragen van vergunningen, verkrijgen van kortingen bij leveranciers of het veroveren van een ruimere consumentenmarkt⁷². Met het oprichten van een ondernemersvereniging kunnen de persoonlijke belangen beter gebundeld worden om gezamenlijke activiteiten te organiseren en als één aanspreekpunt te dienen richting de gemeente⁷³, leveranciers, brancheorganisaties of adviseurs.

Volgens Hechter en collega's (1982) proberen ondernemers bij het participeren in collectieve acties in te schatten welk rendement zij kunnen behalen. Ondernemers moeten erop kunnen vertrouwen dat de vereniging in staat is om succesvolle acties te realiseren en dat de daaruit voortkomende voordelen eerlijk worden verdeeld. De solidariteit richting leden en personen die zich inzetten voor het organiseren van collectieve acties is belangrijk voor het vertrouwen. Vervolgens proberen ondernemers in te schatten wat de eventuele schade is als de collectieve actie niet het gewenste resultaat oplevert en welke hulpbronnen binnen de organisatie voor handen zijn om eventuele verliezen op te vangen. Vaak krijgen leden in de loop van de tijd een steeds beter beeld in de handelswijze van de vereniging en de acties die voor hun het meest kansrijk zijn. De verwachting dat binnen solidaire verenigingen 'free-riding' wordt voorkomen is belangrijk voor leden om een bijdrage te blijven leveren aan collectieve acties. Marsurel (2008) geeft aan dat naast het te behalen rendement, de morele verplichting die ondernemers voelen de tweede belangrijkste reden is om lid te worden van een ondernemersvereniging. De redenen om niet lid te worden van een ondernemersvereniging zijn onvoldoende persoonlijke voordelen, een te hoge contributie, een onbekende doelstelling en het gebrek aan vertrouwen in de vereniging.

Om samenwerkingsverbanden in stand te houden moeten collectieve acties voor een aantrekkelijkere situatie zorgen dan de huidige situatie⁷⁴. Met het organiseren van evenementen kan een ruimere consumentenmarkt worden aangetrokken⁷⁵. De culturele feestdagen die binnen verschillende etnische gemeenschappen worden georganiseerd vormen gunstige gelegenheden om door middel van braderieën of straatfestivals het aanbod onder de aandacht te brengen bij een groter publiek⁷⁶.

Rath en collega's (2009, p. 23-24) geven aan dat de gemeente Den Haag met de "City mondiaal" route actief mee heeft gezocht om de potentie van immigrantenondernemers te verzilveren. De grote stroom consumenten die de activiteiten rendabel moeten maken is echter in beperkte mate opgang gekomen. Daarnaast zijn niet alle immigrantenondernemers even enthousiast over het promoten van hun winkelstraat als een toeristische trekpleister. Sommige immigrantenondernemers geven er de voorkeur aan om etnische feesten voor hun zelf te houden en zijn niet helemaal gecharmeerd van de overlast die de stroom bezoekers met zich meebrengt⁷⁷.

2.3.3 Tussentijdse conclusie

Als stedelijke managers de collectieve presentatie willen bevorderen, dan moeten zij rekening houden met de netwerkrelaties van ondernemers en sociale cohesie tussen ondernemers in de winkelstraat. De ideeën die ondernemers opdoen via de netwerkrelaties vormen een verrijking van het eigen menselijk

⁷¹ Friedkin, 2004

⁷² Brummelkamp, e.a., 2008 p. 17; Masurel, 2008 p. 2; Westerlund en Bolton, 2003 p. 81

⁷³ Brummelkamp, e.a., 2008 p. 7; Masurel, 2008 p. 6

⁷⁴ Hechter, e.a., 1982 p. 426

⁷⁵ Bertens en De Vries, 2008 p. 45

⁷⁶ Jamal, 2005 p. 11

⁷⁷ Rath, e.a., 2007 p. 10

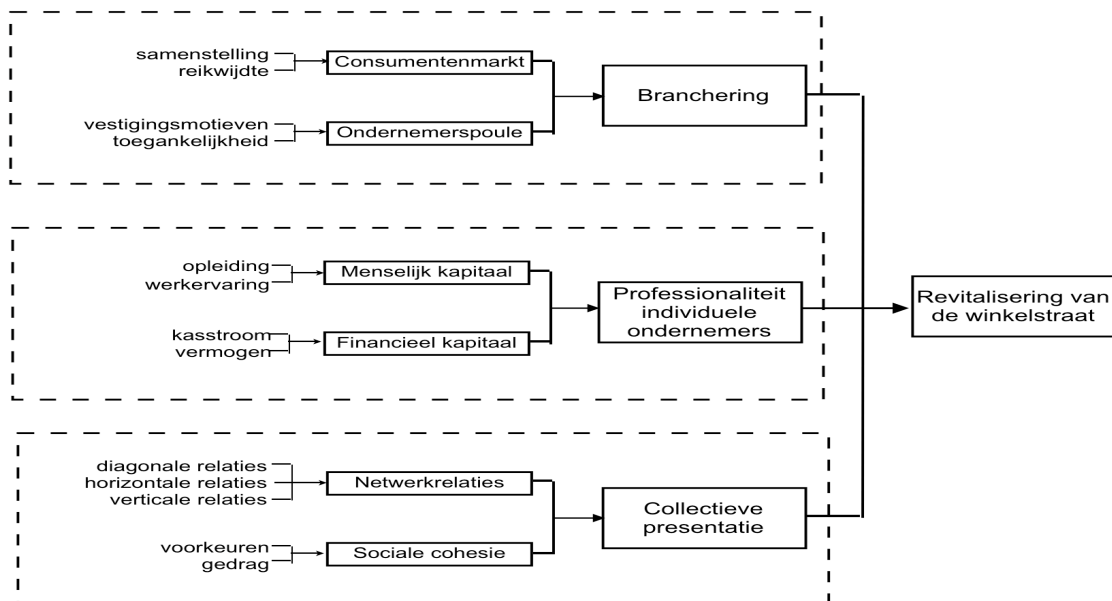
kapitaal. Via diagonale relaties met familieleden, vrienden of de accountant kunnen ondernemers buiten de eigen sector producten evalueren en adviezen krijgen over de bedrijfsvoering. Horizontale relaties met concurrerende collega-ondernemers uit de winkelstraat kunnen ondernemers inspireren om aansluiting te zoeken bij het collectief. Om de concurrentie voor te blijven kunnen laterale relaties met ondernemers die een overlappend assortiment hebben of ergens anders gevestigd zijn inzicht geven in complementaire informatie. Verticale relaties met klanten en leveranciers geven eveneens de mogelijkheid om de eigen marktpositie te verstevigen en inspiratie op te doen voor nieuwe marktkansen.

De overeenkomstige bedreigingen en kansen die collega-ondernemers in de winkelstraat ervaren kan een reden zijn om elkaar hierover aan te spreken. Via de onderlinge contacten kunnen ondernemers hun ongenoegen uiten over overlastgevende situaties. Collega-ondernemers stemmen via de onderlinge contacten normen op elkaar af en kunnen ideeën ontwikkelen over het bestrijden van vervuiling, tegengaan van criminaliteit, gezamenlijk promoten van de winkelstraat of het organiseren van evenementen. Door deel te nemen aan een ondernemersvereniging kunnen persoonlijke voorkeuren gebundeld worden. Ondernemers kunnen de eigen ideeën aandragen voor gezamenlijke acties en zich inzetten om gezamenlijke acties te realiseren. Gemeenten kunnen actief mee zoeken om de potenties van het ondernemerschap te verzilveren.

2.4 Conceptueel model

De drie succesfactoren die bij de revitalisering worden gehanteerd richten zich ten eerste op het versterken van de branchering, ten tweede op de professionaliteit van individuele ondernemers en ten derde op het verbeteren van de collectieve presentatie. In figuur 2.4 staat schematisch weergegeven welke achterliggende factoren invloed uitoefenen op de succesfactoren. Volgens Van Delft en collega's (2000, p. 435-436) kan bij het toetsen van het succes of falen van de revitalisering enerzijds interviews met stedelijke managers inzicht geven in de efficiëntie van het gevoerde beleid en anderzijds kunnen interviews met gevestigde ondernemers inzicht geven in de factoren die zij als succesvol ervaren. Vervolgens kan aan de hand van de interview een evaluatie worden opgemaakt, waarbij het beleid opnieuw wordt ontworpen.

Figuur 2.4: Conceptueel model met de achterliggende succes- en faalfactoren bij de revitalisering van winkelstraten als onderdeel van de stedelijke vernieuwing



Branchering

Tijdens de semigestructureerde interviews met de sleutelpersoon kan gevraagd worden of de gemeente een branchevisie heeft opgesteld waar de bedrijvigheid aan moet voldoen. De sleutelpersonen kunnen aangeven welke marktpositie de winkelstraat inneemt ten opzichte van concurrerende winkelgebieden en welke poule van ondernemers geïnteresseerd is om zich in de winkelstraat te vestigen. Voor het versterken van de branchering kunnen sleutelpersonen de voorkeur geven om hogere kwaliteitseisen te stellen bij de instroom van nieuwe ondernemers. Om inzicht te krijgen in de succes- of faalfactoren van het inpassen van nieuwe ondernemers is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *wordt het succes van de branchering beïnvloed door een consumentenmarkt en een ondernemerspoule die binnen het bereik van de winkelstraat liggen?*

Om een indicatie te krijgen van de consumentenmarkt kan tijdens semigestructureerde interviews met ondernemers gevraagd worden of de klantenkring in de loop van de tijd veranderd is. Door verder in te gaan op de samenstelling en reikwijdte kunnen ondernemers aangeven welke consumentenmarkt op de winkelstraat afkomt. Om een indicatie te krijgen van de vestigingsmotieven kan aan de ondernemers gevraagd worden wat de beweegredenen zijn geweest om een onderneming te beginnen in de winkelstraat. Zijn ondernemers bij de vestigingskeuze bijvoorbeeld beïnvloed door bekende in de winkelstraat of hebben zij zich gevestigd vanwege de aanwezigheid van een specifieke doelgroep. Om inzicht te krijgen in de toegankelijkheid van de bedrijfsruimtes kan aan de ondernemers gevraagd worden of de nieuwe ondernemers de winkelstraat aantrekkelijker of juist onaantrekkelijker maken. Vervolgens kunnen de ondernemers aangeven of vastgoedeigenaren zich behoren te bekommeren over het toelaten van bepaalde ondernemers. Te samen geven de vestigingsmotieven en de toegankelijkheid van de bedrijfsruimtes een indicatie van de ondernemerspoule die op de marktkansen in de winkelstraat afkomen.

Professionaliteit individuele ondernemers

Om inzicht te krijgen welke beleid gevoerd is om de professionaliteit van individuele ondernemers te bevorderen, kan tijdens de semigestructureerde interviews met de sleutelpersonen gevraagd worden hoe vaak zij contact hebben gehad met ondernemers in de winkelstraat. De sleutelpersonen kunnen aangeven of ondernemers behoefte hebben aan adviezen. Met het inzetten van een straatmanager en het aanreiken van cursussen kunnen ondernemers de eigen kennis verruimen en inspiratie opdoen om investeringen te plegen in het bedrijf. Voor de succes- of faalfactoren bij het aanreiken van adviezen en cursussen voor ondernemers is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *wordt het succes van de professionaliteit van individuele ondernemers beïnvloed door het menselijk kapitaal en het financieel kapitaal?*

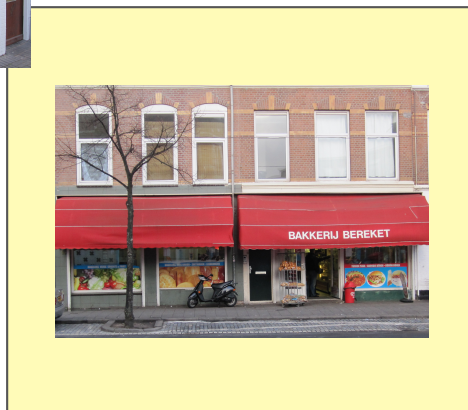
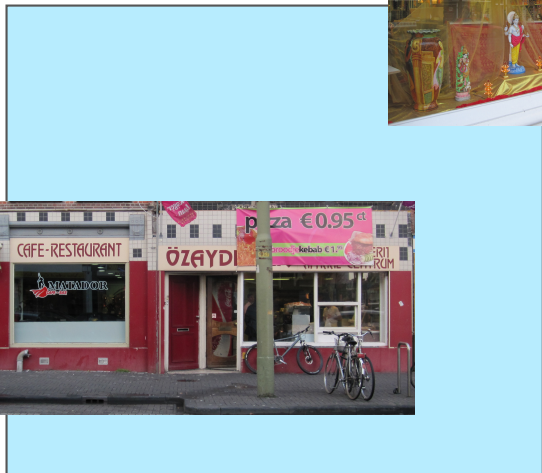
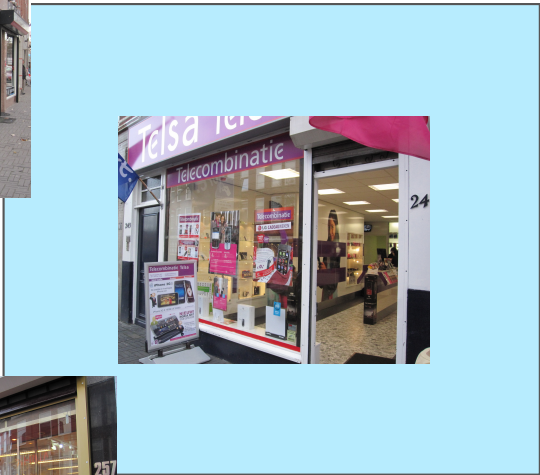
Om een indicatie te krijgen van het menselijk kapitaal kan tijdens de gesprekken met ondernemers gevraagd worden of zij ervaring hebben opgedaan met het ondernemerschap voordat zij de eigen onderneming zijn begonnen. Zijn ondernemers bijvoorbeeld werkzaam geweest bij een andere onderneming of hebben zij een opleiding of cursus gevolgd over het ondernemerschap. Om een impressie te krijgen van de kasstroom kan aan de ondernemers gevraagd worden of zij het assortiment hebben aangepast aan de veranderingen in klantenkring. Vervolgens kunnen ondernemers een impressie geven welke investeringen zij gepleegd hebben met het opgebouwde vermogen. De kasstroom en het opgebouwd vermogen van ondernemers geeft een indicatie van het aanwezige financieel kapitaal.

Collectieve presentatie

Voor het bevorderen van de collectieve presentatie kan tijdens de semigestructureerde interviews aan de sleutelpersonen gevraagd worden of zij de ondernemersvereniging nieuw leven hebben ingeblazen. Vervolgens kunnen de stedelijke managers aangeven welke activiteiten georganiseerd worden en wat de inbreng van ondernemers is. Om inzicht te krijgen in de succes en falen van het verwerven van leden en

het stimuleren van gezamenlijke acties is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *wordt het succes van de collectieve presentatie beïnvloed door de netwerkrelaties en de sociale cohesie van de ondernemers in de winkelstraat?*

Om een indicatie te krijgen van de netwerkrelaties van ondernemers kan tijdens de semigestructureerde interviews gevraagd worden of zij een aantal mensen kunnen opnoemen waar zij de afgelopen jaren goede ideeën bij hebben opgedaan. Ondernemers kunnen bijvoorbeeld ideeën en tips opdoen met klanten, leveranciers, familieleden, vrienden, de boekhouder of collega-ondernemers. Om een indicatie te krijgen van de persoonlijke voorkeuren kan aan de ondernemers gevraagd worden waar de collectieve presentatie in hun ogen belangrijk voor is. Vervolgens kan verder worden ingegaan wat de bijdrage van de ondernemer is aan gezamenlijke acties. De persoonlijke voorkeuren en het gedrag dat ondernemers tonen geven een indicatie van de sociale cohesie.



PAUL KRUGERLAAN

3. STUDIEGEBIED PAUL KRUGERLAAN

De Paul Krugerlaan vormt een belangrijke schakel in de stedelijke vernieuwing van het noordelijke gedeelte van de wijk Transvaal in Den Haag. Het noordelijke gedeelte van de wijk Transvaal is rond de eeuwwisseling van negentienhonderd opgebouwd als uitbreidingsgebied ten zuidwesten van het centrum. Als hoofdstraat binnen Transvaal noord vormt de Paul Krugerlaan een geliefde plek voor winkeliers⁷⁸. Het aantal passanten waar de winkeliers op in kunnen spelen neemt verder toe als in 1938 de Haagse Markt zich binnen Transvaal vestigt⁷⁹. In het tweede gedeelte van de twintigste eeuw zakt de wijk Transvaal echter langzaam af op de Haagse woningmarkt. De minder kapitaalkrachtige bewoners die in de loop van de jaren de grootste bewonersgroep vormen, ondervinden steeds meer problemen met achterstallig onderhoud, gehorige woningen, gebrek aan groen en een onveilig gevoel⁸⁰.

Figuur 3.1: geografische positie van de Paul Krugerlaan ten opzichte van het centrum van Den Haag



Bron: Bing maps

Tijdens de stedelijke vernieuwing in Transvaal worden ingrijpende veranderingen aangebracht in het sociale woningbestand. De corporatiewoningen die gesloopt worden maken plaats voor nieuwbouwwoningen, parkeervoorzieningen en het Wijkpark is uitgebreid van één naar drie hectaren⁸¹. Voor het particuliere gedeelte wordt tijdens de stedelijke vernieuwing bewust gekozen om geen vastgoed aan te kopen. Door het benadrukken van de positieve punten van Transvaal wil de gemeente particuliere eigenaren prikkelen om zelf te investeren in het vastgoed. Om dit proces in gang te zetten wordt het mondiale karakter van het ondernemerschap in de Paul Krugerlaan als een kans gezien. Het etnisch ondernemerschap biedt de mogelijkheid om de omgeving een sfeervolle uitstraling mee te geven dat zich onderscheidt van andere woonmilieus⁸². Om te investeren in de Paul Krugerlaan is het voor de gemeente belangrijk dat de wet- en regelgeving wordt nageleefd. Daarom hebben handhavingsteams controles uitgevoerd bij de ondernemers⁸³, zijn schoonmaakteams de strijd aangegaan met het illegaal ophangen

⁷⁸ Gemeente Den Haag, 2009a p. 2

⁷⁹ Gemeente Den Haag, 2009b

⁸⁰ Gemeente Den Haag, 2004 p. 20-23

⁸¹ Gemeente Den Haag, 2004 p. 62

⁸² Gemeente Den Haag, 2004 p. 30

⁸³ Groen, 2005b p. 4; Groen, 2006 p. 4

van advertenties en zijn posters uitgedeeld voor het op een juiste wijze opslaan en aanbieden van bedrijfsafval⁸⁴. De overlast van jongeren en verslaafde is aanzienlijk gedaald door de inzet van extra politie en de organisatie Streetcare⁸⁵. Om het opgepoetste imago vervolgens uit te laten groeien tot een 'toeristische trekpleister' zijn in de periode van 2001 tot en met 2008 een projectleider van de Dienst Stedelijke Ontwikkeling, een winkelstraatmanager van de Stichting Winkels en Bedrijven en een ondernemerscoach van de startersorganisatie StaBij actief geweest.

3.1 Branchering

De sleutelpersonen geven aan dat de Paul Krugerlaan de belangrijkste winkelstraat is van Transvaal. Met name in het weekend kan het erg druk worden. De branchering in de Paul Krugerlaan heeft volgens de sleutelpersonen de potentie om door te groeien van een 'boodschappencentrum' naar 'recreatief winkelgebied'. Via 'workshops' en het opstellen van een brancheplan hebben de sleutelpersonen aangegeven dat zij dit graag willen versterken. De sleutelpersonen verwachten dat het kleinschalige en het verrassend aanbod van ondernemers met verschillende nationaliteiten in kan spelen op een groter publiek. Aan de kant van het Wijkpark kan een aantal horecagelegenheden met een terras voor een verleidelijk entree zorgen. De gespecialiseerde mode- en cadeauezaken in het zuidelijke gedeelte van de Paul Krugerlaan kunnen bezoekers vervolgens verder de laan in begeleiden. Hierdoor kan 'de loop' door de Paul Krugerlaan versterkt worden. Rondom het Paul Krugerplein kunnen op een aantal strategische plaatsen horecagelegenheden met een keuken zich vestigen⁸⁶. Het middelste gedeelte van de Paul Krugerlaan is volgens de sleutelpersonen meer geschikt voor dagelijkse boodschappen en het noordelijke deel is meer een overgangsgebied waar dienstverlening een plek kan krijgen afgewisseld met woningen. In het noordelijke gedeelte hoeven er volgens de sleutelpersonen geen ondernemers meer bij te komen. Met deze zonering kunnen ondernemers in de drukste gedeeltes van de winkelstraat elkaar beter ondersteunen bij het aanbieden van een aanvullend aanbod.

Om de plannen voor het versterken van de zonering te realiseren is een winkelstraatmanager ingezet. Bij leegstand heeft deze winkelstraatmanager contact gezocht met particuliere vastgoedeigenaar. Als een particuliere vastgoedeigenaar zich bereid toont om tegen subsidie mee te werken, is de winkelstraatmanager binnen het netwerk van de Stichting Winkels en Bedrijven op zoek gegaan naar een geschikte ondernemer⁸⁷. Om ondernemers te overtuigen heeft de winkelstraatmanager in het begin de beschikking gehad over huurgewenningssubsidie. In de begin jaren is het een aantal keer gelukt om een ondernemer in de Paul Krugerlaan te plaatsen. Over het algemeen geven de sleutelpersonen echter aan dat de particuliere vastgoedeigenaren geen moeite hebben met het aantrekken van nieuwe ondernemers. Om de branchering te versterken hebben de sleutelpersonen bewust gekozen om geen vastgoed aan te kopen. Zij hebben met het brancheplan en workshops een aantal ideeën geïntroduceerd. Vervolgens moeten de particuliere vastgoedeigenaren en ondernemers zelf de conclusie trekken dat het niet rendabel is om te veel dezelfde bedrijven in de laan te krijgen.

3.1.1 Consumentenmarkt

Om inzicht te krijgen in de aanwezige consumentenmarkt is aan de ondernemers gevraagd of de klantenkring in de loop van de tijd veranderd is. De ondernemers die wat langer in de Paul Krugerlaan zijn gevestigd geven aan dat veel Nederlanders in het verleden zijn weggetrokken en daarvoor in de plaats zijn immigranten uit verschillende landen in de wijk komen wonen. Met de onafhankelijkheid van Suriname zijn bijvoorbeeld veel Hindoestanen naar Den Haag gekomen. Zij hebben zich toen vooral rond de Paul Krugerlaan gevestigd. Daarna kwamen steeds meer Turken en later ook Marokkanen in de omgeving

⁸⁴ Groen, 2005b p. 3

⁸⁵ Groen, 2005b p. 4

⁸⁶ Gemeente Den Haag, 2006a

⁸⁷ Gemeente Den Haag, 2006a p. 18-19

wonen. Met het uitzetten van illegale kamerbewoners en de afname van de woningvoorraad in de omgeving geeft een aantal ondernemers aan dat zij dit merken in de eigen klantenkring. Een groot deel van de ondernemers probeert met een algemeen aanbod in te spelen op de wensen van mensen uit de directe omgeving. Deze ondernemers krijgen regelmatig klanten met verschillende nationaliteiten op bezoek.

Door kwalitatief goede producten aan te bieden tegen een schappelijke prijs bouwen ondernemers een goede naam op. Deze ondernemers merken dat klanten binnen de eigen familie- en vriendenkring aan elkaar doorgeven waar je bepaalde producten kunt krijgen. Hierdoor krijgen ondernemers ook klanten uit omliggende wijken op bezoek. Vooral in het weekend neemt het aantal bezoekers van buiten Transvaal sterk toe. Sommige ondernemers weten met specifieke producten uit het land van herkomst consumenten uit de regio aan te trekken. Het specifieke aanbod aan Indiase bruidsmode, damesmode, herenmode, films, muziek en godsdienstige artikelen maakt het bijvoorbeeld voor Hindoestanen uit de wijde omtrek de moeite waard om naar de Paul Krugerlaan toe te komen. Volgens een aantal Hindoestaanse ondernemers komen zelfs klanten vanuit verschillende plekken binnen de Benelux op hun aanbod af. Onder sommige Turkse ondernemers begint het ook meer te leven om met de producten uit het land van herkomst klanten aan te trekken over een grote afstand. Zij proberen af te tasten welke traditionele producten, in een gemoderniseerde vorm, een regionaal publiek aantrekt.

Tabel 3.1a: Indicatie van consumentenmarkt naar aanleiding van de geïnterviewde ondernemers.

	Vishandel	Bakkerij + mini supermarkt	Tabakzaak + fotoservice	Telecom zaak	Huishoudelijke cadeau zaak	Huishoudelijk + voodoo	Huishoudelijke cadeau zaak	Muziek- + kledingwinkel	Kledingwinkel
Samenstelling									
Turkse gemeenschap	+	+	+	+	+	+	++		++
Hindoestaanse gemeenschap	+	+	+	+	+	++		++	
Marokkaanse gemeenschap	+	+	+	+	+	+			+
Nederlandse gemeenschap			+					+	
Reikwijdte									
Eigen wijk	++	+	++	++	+	+	+	+	+
Omliggende wijken	+	++	+			+	+/-	+	+
Stadsregio						+	+/-	++	++

3.1.2 Ondernemerspoule

Om een beter inzicht te krijgen in de aanwezige ondernemerspoule hebben de ondernemers aangegeven wat de eigen motivatie is geweest om een onderneming te beginnen in de Paul Krugerlaan en hoe toegankelijk de bedrijfsruimte is voor nieuwkomers. Uit de gesprekken komt naar voren dat de meeste ondernemers in de omgeving van de Paul Krugerlaan hebben gewoond of daar nog steeds wonen. Bij het zoeken naar een bedrijfsruimte hielden zij de Paul Krugerlaan in de gaten. Drie ondernemers geven daarbij aan dat zij via bekenden informatie hebben gekregen over vrijkomende bedrijfsruimtes. Twee ondernemers

geven tijdens het gesprek aan dat de voorgaande ondernemer een directe bekende was. De oude eigenaar heeft deze ondernemers de mogelijkheid gegeven om de onderneming over te nemen. De meeste ondernemers geven aan dat de bezoekersaantallen in de Paul Krugelaan voldoende mogelijkheden gaven om de eigen ideeën uit te proberen.

In de loop van de jaren is de prijsconcurrentie volgens een aantal Turkse en Marokkaanse ondernemers op verschillende momenten sterk toegenomen. Onder deze gevestigde ondernemers is de algemene ervaring dat nieuwkomers bestaande concepten te makkelijk kopiëren. Als nieuwkomers zien dat sommige ondernemingen veel bezoekers aantrekken, nemen zij dit concept één op één over. Het aantal bezoekers dat de gevestigde ondernemers met de nieuwkomers moeten delen zorgt voor een scherpe prijsconcurrentie. Door de toenemende concurrentie hebben sommige gevestigde ondernemers besloten om met een vernieuwd winkelconcept een andere marktpositie in te nemen. Deze ondernemers zijn zich, met de ervaring die zij in de loop van de jaren hebben opgedaan, specifiek gaan richten op een doelgroep. Daarnaast blijken de lage vestigingskosten een belangrijke reden om in de Paul Krugerlaan te blijven. Volgens de gevestigde ondernemers zouden particuliere vastgoedeigenaren meer rekening moeten houden wie zij toelaten. Onder gevestigde ondernemers heerst de gedachten dat de particuliere vastgoedeigenaren weinig criteria stellen bij het toelaten van nieuwe ondernemers. Zij hebben de algemene indruk dat particuliere vastgoedeigenaren enkel geïnteresseerd zijn in het ontvangen van de hoogste huuropbrengsten. Vooral in het zuidelijke gedeelte van de Paul Krugerlaan kunnen de prijzen tegenwoordig hoog oplopen. Slechts één ondernemer geeft aan dat zijn particuliere vastgoedeigenaar zichzelf op de hoogte houdt van de branchesamenstelling in de Paul Krugerlaan. Bij het toelaten van een nieuwe huurder gaat de voorkeur van deze particuliere vastgoedeigenaar uit naar een ondernemer die niet wil toetreden tot een verzadigde branche. Een andere ondernemer geeft aan dat de wooncorporatie met contracten voor een bepaalde periode werkt. Het aanbieden van een meerjarencontract zorgt er volgens deze ondernemer voor dat huurders net iets serieuzer gaan nadenken over de bedrijfskansen. Om de instroom van nieuwe ondernemers te reguleren, geeft een aantal gevestigde ondernemers aan dat er een belangrijke taak voor de gemeente is weggelegd. Zij zouden graag zien dat nieuwkomers die in een verzadigde branche willen beginnen geen vergunning krijgen van de gemeente.

Tabel 3.1b: Indicatie van de ondernemerspoole naar aanleiding van de geïnterviewde ondernemers.

	Vishandel	Bakkerij + mini supermarkt	Tabakzaak + fotoservice	Telecom zaak	Huishoudelijke cadeau zaak	Huishoudelijk + voodoo	Huishoudelijke cadeau zaak	Muziek- + kledingwinkel	Kledingwinkel
Vestigingsmotieven									
In de buurt van de Paul Krugerlaan gewoond	+	+		+	+	+	+	+	+
Via bekenden in de laan gehoord dat de bedrijfsruimte vrijkwam	+			+	+				
Onderneming overgenomen van een directe bekende		+	+						
Hoge bezoekers aantallen		+	+			+		+	+
Vraag vanuit de buurt			+	+		+			+

	Vishandel	Bakkerij + mini supermarkt	Tabakzaak + fotoservice	Telecom zaak	Huishoudelijke cadeau zaak	Huishoudelijk + voodoo	Huishoudelijke cadeau zaak	Muziek- + kledingwinkel	Kledingwinkel
Toegankelijkheid bedrijfsruimte									
Prijsconcurrentie kan sterk toenemen	x	x		x	x				
Selectiviteit vastgoedeigenaar		-	-	+	-	-	-	-	+
Betaalbaarheid				-	+	-	+		+

3.1.3 Tussentijdse conclusie

Om de branchering in de Paul Krugerlaan te versterken hebben de sleutelpersonen via 'workshops' en het brancheplan een aantal ideeën geïntroduceerd om aanvullende branches in zones bij elkaar te groeperen. Met de zonering willen de sleutelpersonen het kleinschalig en het verrassend aanbod laten uitgroeien naar een recreatief winkelgebied dat aansluiting vindt bij een groter publiek. Uit de gesprekken met de ondernemers komt naar voren dat de meeste met een breed assortiment verschillende etnische groepen bedienen uit de omgeving. Met de afname van het aantal bewoners tijdens de stedelijke vernieuwing merkt een aantal ondernemers dat hun marktpositie aan stabiliteit heeft ingeboet. Voor het bedienen van consumenten uit omliggende wijken geven ondernemers aan dat dit met name tot stand komt door producten tegen een gunstige prijs-kwaliteitverhouding aan te bieden. Een substantieel deel van de ondernemers heeft de reikwijdte van de klantenkring verder uitgebreid door een aantal specifiek producten uit het land van herkomst in het assortiment op te nemen. De concentratie van Indiase producten maakt het voor Hindoestanen de moeite waard om over een grotere afstand op de Paul Krugerlaan af te komen. Onder sommige Turkse ondernemers begint het meer te leven om met een specifiek aanbod een bepaalde doelgroep te bedienen die zich heeft verspreid over de regio.

De aanwezige bezoekersstromen boden de meeste gevestigde ondernemers voldoende groeimogelijkheden om de eigen bedrijfskansen uit te proberen. Bij het uitkiezen van een vestigingslocatie hielden de meeste ondernemers de Paul Krugerlaan in de gaten. Een aantal ondernemers werd daarbij op de hoogte gehouden door een bekende uit de winkelstraat en twee ondernemers zijn door de oude eigenaar benaderd om het bedrijf over te nemen. De instroom van ondernemers in de toegankelijke branches heeft verschillende malen voor een scherpe prijsconcurrentie gezorgd. Om de verzadigde branches te ontstijgen hebben sommige gevestigde ondernemers een geheel nieuw winkelconcept neergezet. Volgens de meeste gevestigde ondernemers laten particuliere vastgoed eigenaren voornamelijk nieuwkomers toe die de hoogste huur kunnen opbrengen, zonder extra kwaliteitseisen te stellen. Om kritischer naar de instroom van nieuwe ondernemers te kijken heeft de winkelstraatmanager bij leegstand contact op gezocht met particuliere vastgoedeigenaren. De sleutelpersonen geven echter aan dat het in beperkte mate is gelukt om particuliere vastgoedeigenaren te overtuigen om een nieuwe ondernemer aan te trekken via de Stichting Winkels en Bedrijven. De particuliere vastgoedeigenaren hebben over het algemeen geen moeite om de bedrijfsruimtes te verhuren.

3.2 Professionaliteit individuele ondernemers

De sleutelpersonen geven aan dat de professionaliteit voornamelijk tot uiting komt in de ambitie die een ondernemer toont. De wil om meer omzet te draaien resulteert vaak in het verbeteren van de eigen bedrijfsvoering. Een aantal ondernemers is daar volgens de sleutelpersonen zeer succesvol in. Die weten met bijzondere producten en een gastvrije uitstraling een groter publiek aan te trekken. Alleen drogen de groeiambities met name van de zogenaamde papa en mama ondernemers van de eerste generatie nog wel eens op als zij een stabiele afzetmarkt hebben gevonden. Volgens de sleutelpersonen is het echter beter als ondernemers blijven investeren. Daarnaast kunnen ondernemers die net zijn begonnen vaak hulp gebruiken om het hoofd boven water te houden.

Om ondernemers inspiratie op te laten doen heeft de projectleider bijeenkomsten georganiseerd en is de winkelstraatmanager geregeld bij ondernemers langs geweest. De ondernemers zijn daarbij ideeën aangereikt om het assortiment en de inrichting van de winkel op een groter publiek af te stemmen. In 2006 hebben de ondernemers de mogelijkheid gekregen om zich in te schrijven voor een cursus met een styliste⁸⁸. Na de cursus is de styliste bij de ondernemers langs geweest om ter plaatse een aantal adviezen te geven. Ondernemers die moeite hebben met een vergunningaanvraag, financiële administratie of bedrijfsplan kunnen bij de ondernemerscoach⁸⁹ of de Kamer van Koophandel terecht. De sleutelpersonen geven daarbij echter wel aan dat een beperkt aantal ondernemers hier beroep op heeft gedaan. Veel ondernemers die net zijn begonnen, moeten hardwerken en hanteren lange openingstijden om rond te komen. Volgens de sleutelpersonen hebben deze ondernemers meestal geen tijd om daarnaast nog naar een cursus te gaan of bij betrokken instanties langs te gaan voor een advies. Onder de ondernemers die een stabiele afzetmarkt hebben gevonden zien vele de relevantie niet in van een cursus of het inwinnen van de voorgestelde adviezen. De vaste klanten komen namelijk toch wel. Zij zien volgens de sleutelpersonen niet direct de noodzaak in om extra investeringen te doen.

3.2.1 Menselijk kapitaal

Om inzicht te krijgen in het aanwezige menselijk kapitaal is tijdens de gesprekken gevraagd in hoeverre de ondernemers kennis uit voorgaande opleidingen en werkervaring gebruiken bij de huidige bedrijfsvoering. Uit de gesprekken met de ondernemers blijkt dat, op één na, alle ondernemers in een niet-westers land zijn geboren. Een aantal van hen is op een jongere leeftijd in Nederland komen wonen en hebben eerst een opleiding gevolgd. Binnen het diverse aanbod zijn niet alle opleidingen even relevant voor het ondernemerschap. Sommige ondernemers zijn pas na hun studie op het idee gekomen om een onderneming te beginnen. De verkregen kennis uit de opleiding hebben zij niet direct kunnen toepassen. Slechts twee ondernemers merkten op dat zij met de kennis uit de opleiding net iets eerder inzien wanneer zij bijvoorbeeld geld vrij moeten houden om voldoende liquide middelen voor handen te hebben. De meeste ondernemers hebben echter geen vooropleiding doorlopen. Zij zijn vaak tussen hun tiende en twintigste levensjaar, vanuit een niet-westers land, naar Nederland geëmigreerd. Bij aankomst in Nederland zijn de meeste ondernemers meteen gaan werken. De ondernemers die binnen de bedrijfskolom werkzaam zijn geweest hebben daar kennis opgedaan die later goed van pas is gekomen bij het opzetten van het eigen bedrijf. Deze werkzaamheden hebben vaak voor de nodige inzichten gezorgd in de aanwezige leveranciers, producten en consumenten.

De meeste ondernemers zijn vervolgens van mening dat het ondernemerschap een constant leerproces is. Ondernemers moeten per moment zien in te spelen op de behoeftes van lokale bezoekers. In de loop van de jaren krijgt een ondernemer hier een steeds beter gevoel bij. Het uitschrijven van de ideeën in een bedrijfsplan is onder de ondernemers niet echt populair. Dit heeft volgens de ondernemers alleen zin wanneer met meer mensen wordt samengewerkt of als een ondernemer in aanmerking wil komen voor een lening bij de bank. Voor de alledaagse bedrijfsvoering moeten ondernemers goed opletten wat de praktijk

⁸⁸ Groen, 2006 p. 8

⁸⁹ Groen, 2005b p. 7; Gemeente Den Haag, 2004 p. 82

uitwijst. In de loop van de jaren bouwt een ondernemer zijn eigen specifieke ervaring op. Een aantal ondernemers heeft bijvoorbeeld met een voorgaande onderneming in de Paul Krugerlaan, specifieke ervaring opgedaan met de lokale consumentenmarkt. Met deze ervaring op zak hebben deze ondernemers een verbeterde concurrentiepositie ingenomen.

Tabel 3.2a: Indicatie van het menselijk kapitaal van de geïnterviewde ondernemers.

	Vishandel	Bakkerij + mini supermarkt	Tabakzaak + fotoservice	Telecom zaak	Huishoudelijke cadeau zaak	Huishoudelijk + voodoo	Huishoudelijke cadeau zaak	Muziek- + kledingwinkel	Kledingwinkel
Opleidingsniveau									
Geen startcertificaat	x	x		x	x		x		
Vmbo						x			
Mbo			R						R
Hbo								x	R
Werkervaring									
Werkzaam geweest in andere retail branche			± 5 jaar						
Werkzaam geweest binnen de bedrijfskolom		5 jaar		± 2 jaar					
Heeft een andere onderneming gehad	10 jaar	7 - 8 jaar			15 jaar		16,5 jaar		5 jaar
Huidige onderneming	10 jaar	8 mndn	19 jaar	3 jaar	7 jaar	-	1,5 jaar	20 jaar	2 mndn

R = relevante opleiding

Dik gedrukt = werkervaring opgedaan in de Paul Krugerlaan

3.2.2 Financieel kapitaal

Om meer te weten te komen over het financieel kapitaal hebben de ondernemers tijdens de gesprekken een impressie gegeven van de kasstroom en besteding van het vermogen. Om de eerste paar jaar door te komen geven de meeste ondernemers aan dat zij de eerste verdiensten weer hebben geïnvesteerd in de onderneming. Door het assortiment uit te breiden en langere openingstijden te hanteren tasten ondernemers af waar de bezoekers behoeften aan hebben. Als ze dan iets vinden waar vraag naar is gaan de meesten zich wat meer specialiseren. Hierdoor kan een ondernemer zich, naast het brede aanbod, wat meer onderscheiden van de concurrentie. Sommige ondernemers proberen de naamsbekendheid te versterken door met kortingen en advertenties te werken. Zij geven aan dat vooral in de beginjaren de naamsbekendheid hierdoor bij een groter publiek onder de aandacht wordt gebracht. Maar het gros van de ondernemers ziet niet direct het nut in om met kortingen en advertenties te blijven werken. Zij hebben de ervaring dat een beperkt aantal mensen uit de omgeving de advertenties lezen en alleen op bepaalde producten afkomen zolang de kortingsperiode strekt. De meeste ondernemers geven aan dat zij een goede

naam opbouwen door kwalitatief goede producten te leveren voor een schappelijke prijs. Op die manier blijven tevreden klanten terugkomen en vertellen zij binnen de familie- en vriendenkring waar je bepaalde producten kunt halen. Via de mond op mond reclame weten deze ondernemers de klantenkring verder uit te breiden.

Ondernemers die met specifieke producten uit het land van herkomst klanten uit de regio weten aan te trekken geven aan dat zij de naamsbekendheid vaak proberen te versterken door de onderneming via flyers en folders te promoten. Één ondernemster gaf zelfs aan met commercials op de lokale radio te werken om het aanbod bij een groter publiek uit de regio onder de aandacht te brengen. De mate waarin ondernemers willen investeren in de uitstraling hangt mede af van de beoordeling van consumenten. Volgens sommige ondernemers hebben bezoekers nog wel eens de verwachting dat er dure producten worden verkocht als alles heel verzorgd gepresenteerd wordt. Met name in de levensmiddelenbranche kan een zeer verzorgde uitstraling, volgens sommige ondernemers, nadelig werken bij het aantrekken van de groep consumenten met een laag inkomen. Zeker met de huidige economische omstandigheden wegen bezoekers sterker af, of zij een product wel of niet willen kopen. Voor een groot deel van de ondernemers komt daar de afname van het aantal bewoners nog eens boven op. Om door deze economische situatie te komen, is het belangrijk dat ondernemers een buffer hebben opgebouwd. Een aantal ondernemers geeft aan dat zij geld moeten bijleggen aan het einde van de maand om de vaste kosten te betalen. Ondernemers die met het opgebouwd vermogen een flinke investering hebben gedaan, kunnen het moeilijk krijgen. Deze ondernemers geven aan dat het lastig is om de aanschaf van nieuwe machines of de inrichting van de onderneming tijdens deze laagconjunctuur terug te verdienen, terwijl de buffer wel geslonken is. Het lenen van geld om uit de problemen te komen is bij de ondernemers niet erg populair. Zij geven aan dat ze liever met eigen middelen proberen rond te komen.

Tabel 3.2b Indicatie van het financieel kapitaal van de geïnterviewde ondernemers.

	Vishandel	Bakkerij + mini supermarkt	Tabakzaak + fotoservice	Telecom zaak	Huishoudelijke cadeau zaak	Huishoudelijk + voodoo	Huishoudelijke cadeau zaak	Muziek- + kledingwinkel	Kledingwinkel
Kasstroom									
Breed assortiment	+	+	+	++	++	++		++	+
Diepte aanbod	++	++	+			+	++	+	++
Vermogen									
Geld bijleggen om vaste lasten te betalen					x		x		x
Recentelijk geld uitgegeven aan promotie							x	x	x
Recentelijk geïnvesteerd in machines en/of inrichting		x					x		x

3.2.3 Tussentijdse conclusie

Volgens de sleutelpersonen hebben ondernemers die net zijn begonnen vaak moeite om het hoofd boven water te houden en drogen de groeiambities van zogenaamde papa en mama ondernemers van de eerste generatie vaak op als zij een stabiele afzetmarkt hebben gevonden. Om deze ondernemers te helpen zijn via bijeenkomsten en het inzetten van de winkelstraatmanagers ideeën aangedragen waarmee inspiratie kan worden opgedaan. Uit de gesprekken met de ondernemers komt naar voren dat het ondernemerschap een constant leerproces is. Ondernemers moeten in staat zijn om gevoelsmatig op onverwachte gebeurtenissen in te spelen. De meeste ondernemers proberen met het aanbieden van een breed assortiment en langere openingstijden af te tasten waar marktkansen liggen. Als ondernemers een stabiele afzetmarkt hebben opgebouwd, kunnen zij verder gaan specialiseren. Met het aanbieden van kwalitatief goede producten tegen een scherpe prijs proberen ondernemers de kasstroom te vergroten.

Om de huidige laagconjunctuur door te komen is het belangrijk dat een ondernemer een buffer heeft opgebouwd. Consumenten met een lager inkomen wegen met de huidige economische situatie sterk af of zij een product wel of niet willen kopen. Om financiële tekorten te bekostigen geven ondernemers aan dat zij liever met eigen middelen proberen rond te komen, dan geld te lenen. Met het bedienen van een etnische doelgroep uit de regio neemt het belangrijk toe om meer geld te investeren in de promotie en presentatie van de winkel. Om de professionaliteit onder een brede groep te bevorderen konden ondernemers zich inschrijven voor cursussen bij de ondernemerscoach, styliste en de Kamer van Koophandel. De sleutelpersonen echter aan dat het in beperkte mate is gelukt om ondernemers een uitgebreid advies te laten inwinnen. Ondernemers die net zijn begonnen hebben volgens de sleutelpersonen geen tijd en ondernemers die een stabiele afzetmarkt hebben zien de relevantie niet in van een cursus of de voorgestelde adviezen.

3.3 Collectieve presentatie

Om het mondiale karakter van de Paul Krugerlaan bij een groter publiek onder de aandacht te brengen, liggen volgens de sleutelpersonen goede kansen bij de collectieve presentatie. Ondernemers zouden zich kunnen inzetten voor het organiseren van evenementen, een gezamenlijke 'slogan' en een uniforme geveluitstraling. Om hier een slagvaardige invulling aan te geven, zouden de ondernemers zich het beste kunnen aansluiten bij de ondernemersvereniging. Alleen zijn de sleutelpersonen zich bewust, dat de meeste ondernemers in de Paul Krugerlaan niet gewend waren om hier lid van te worden. Om de ondernemers de voordelen in te laten zien van een ondernemersvereniging heeft de winkelstraatmanager zich ingezet om leden te werven. Mede door de steun van de gemeente bij de collectieve acties, is het de winkelstraatmanager gelukt om het merendeel van de ondernemers lid te krijgen. De gemeente heeft de ondernemersvereniging onder andere gesteund bij het aanbrengen van sierverlichting gedurende de winter en het organiseren van braderieën in de zomer. Het is vervolgens de bedoeling dat het bestuur van de ondernemersvereniging het initiatief van de gemeente gaat overnemen.

Om de Paul Krugerlaan met een eenduidige boodschap te promoten, hebben de sleutelpersonen tijdens workshops ideeën aangedragen voor een gezamenlijke 'slogan'. In eerste instantie is daarbij gedacht aan de slogan '*werelds winkelen*'. Naderhand zijn de sleutelpersonen tot de constatering gekomen dat deze slogan zich niet direct onderscheidt van andere multiculturele winkelstraten in Nederland. Om de Paul Krugerlaan krachtiger in de markt te zetten zouden de sleutelpersonen de gezamenlijke slogan graag verder willen aanscherpen. De concentratie van Hindoestaanse ondernemers zorgt dat de Paul Krugerlaan een unieke positie inneemt binnen de Benelux. Om deze positie beter te benutten zijn de sleutelpersonen op het idee gekomen om de Paul Krugerlaan te branden als '*Little India*'. De gemeente ziet in de slogan Little India betere mogelijkheden om de Paul Krugerlaan als een toeristische trekpleister in de markt te zetten, dan met de slogan Little Azia of Klein Istanbul bijvoorbeeld. De sleutelpersonen geven vervolgens aan dat de Hindoestaanse, Turkse en Marokkaanse ondernemers zelf moeten inzien hoe zij zich het beste kunnen presenteren. De ondernemers moeten uiteindelijk zelf een '*setting*' creëren waarmee zij het meeste geld kunnen verdienen. Daarnaast heeft de gemeente tijdens bijeenkomsten ideeën geïntroduceerd om

een gevelplan te maken. In het gevelplan wil de gemeente een aantal regels opstellen over de luifels, reclameborden en materiaal gebruik. De gemeente is bereid om de ondernemers en particuliere vastgoedeigenaren tegemoet te komen door één derde van de kosten op zich te nemen⁹⁰.

3.3.1 Netwerkrelaties

Om inzicht te krijgen in de netwerkrelaties is aan de ondernemers gevraagd bij wie zij laatst ideeën hebben opgedaan. De meeste ondernemers geven aan dat zij zich geregeld laten inspireren door de contacten met anderen. Via de contacten met familieleden en vrienden worden de meeste ondernemers gesteund bij het afwegen van beslissingen. Zij krijgen hierdoor een beter beeld waar vraag naar is binnen de eigen gemeenschap. In een aantal gevallen zijn gezinsleden en bekenden uit de gemeenschap werkzaam in de onderneming. Sommige ondernemers geven aan via de accountant ideeën op te doen over de bedrijfsvoering. Een boekhouder kan een ondernemer op ideeën brengen bij het doen van inkopen of het vaststellen van de prijs. Om in te spelen op de aanwezige bezoekers vergelijkt een aantal ondernemers zichzelf met collega's uit de laan. Zij doen soms inspiratie op bij branchegenoten met een overlappende doelgroep. Zolang ondernemers elkaar daarbij beconcurreren op kwaliteit wordt dit als positief ervaren. Maar tijdens de gesprekken geven ondernemers aan dat de collega's uit de laan elkaar te gemakkelijk nadoen. Collega-ondernemers zouden zich beter moeten afvragen of dat er wel voldoende vraag is naar een bepaald product. Om voor een onderscheidend aanbod te zorgen heerst de algemene mening dat een ondernemer vanuit zichzelf met nieuwe ideeën moeten komen.

Ondernemers die zich onderscheiden met een aantal specifieke producten blijken veel waarde te hechten aan de beleving van de klant. Zij proberen goed te luisteren naar de klant om het bijzondere assortiment 'up-to-date' te houden. In de zoektocht naar bijzondere producten gaan sommige ondernemers bij meerdere leveranciers langs. Op die manier doen ondernemers ideeën op om het assortiment te vernieuwen. Twee ondernemers geven aan soms naar het land van herkomst af te reizen om daar inkopen te doen. Deze ondernemers merken dat sommige trends uit het land van herkomst goed in Nederland aanslaan.

Tabel 3.3a: Indicatie van de netwerkrelaties van de geïnterviewde ondernemers.

	Vishandel	Bakkerij + mini supermarkt	Tabakzaak + fotoservice	Telecom zaak	Huishoudelijke cadeau zaak	Huishoudelijk + voodoo	Huishoudelijke cadeau zaak	Muziek- + kledingwinkel	Kledingwinkel
Diagonale relaties									
Advies uit de familie- en vriendenkring	++	+/-	+	+	-		+	+	+
Accountant		+/-		+	+				
Horizontale en laterale relaties									
Directe concurrenten	-	-	++		-	-	+/-	+	
Complementaire ondernemers		++	++		-	+	+/-	+	+
Verticale relaties									
Klanten			+	+		++		++	++

⁹⁰ Groen, 2005a p. 3-6

	Vishandel	Bakkerij + mini supermarkt	Tabakzaak + fotoservice	Telecom zaak	Huishoudelijke cadeau zaak	Huishoudelijk + voodoo	Huishoudelijke cadeau zaak	Muziek- + kledingwinkel	Kledingwinkel
Leverancier		+			+/-		+		+

Dik gedrukt = leverancier uit het land van herkomst

3.3.2 Sociale cohesie

Om inzicht te krijgen in de sociale cohesie is aan de ondernemers gevraagd welke ideeën zijn aangedragen voor collectieve acties en wat de eigen bijdrage is geweest bij de uitvoering. Uit de gesprekken met ondernemers blijkt dat zij met collega's uit de laan in het algemeen goede contacten onderhouden. Bij het halen van boodschappen spreken ondernemers elkaar geregeld aan. Sommige ondernemers nemen daarbij de laatste ontwikkelingen door. Samen met de winkelstraatmanager hebben de ondernemers een aantal gezamenlijke belangen bij de gemeente kenbaar gemaakt. De overlast die ondernemers bijvoorbeeld ondervonden van samenscholende jongeren en verslaafden is naar aanleiding van de correspondentie aanzienlijk afgenomen. Aangezien de winkelstraatmanager van Turkse afkomst is hebben de meeste ondernemers een goed vertrouwen in hem gehad.

In samenspraak met het bestuur van de ondernemersvereniging heeft de gemeente sierverlichting laten ophangen en braderieën georganiseerd in het zuidelijke en middelste gedeelte van de Paul Krugerlaan. Het aanbod op de braderieën bestaat voornamelijk uit kleding, huishoudelijke artikelen en eten. Volgens een aantal ondernemers behoort het publiek dat op de braderie afkomt niet tot de doelgroep van alle ondernemers. Daarnaast voelen de ondernemers in het noordelijke deel van de Paul Krugerlaan zich niet echt betrokken bij deze initiatieven. Zij geven aan dat de activiteiten niet op hun gedeelte van de Paul Krugerlaan georganiseerd worden. Om de winkelstraat te 'branden' zijn de meeste Hindoestaanse ondernemers enthousiast over de slogan; *'Little India'*. Met het bedienen van een regionale afzetmarkt is het voor Hindoestanen interessant om een gezamenlijke slogan te voeren. Als een substantieel deel van de Turkse ondernemers moeten kiezen, gaat hun voorkeur uit naar de meer algemene slogan *'werelds winkelen'*. Zij geven aan dat deze slogan representatiever is voor alle ondernemers in de Paul Krugerlaan. Maar over het algemeen zien de meeste Turkse ondernemers niet direct het belang in om een slogan te formuleren. Om tot een uniforme geveluitstraling te komen heeft de gemeente tijdens bijeenkomsten een aantal ideeën geïntroduceerd voor een gezamenlijk gevelplan. Van de ondernemers wordt daarbij verwacht dat zij uitgestalde artikelen binnen houden en reclameborden van de gevel afhalen. Bij het verwijderen van de oude luifels heeft de gemeente de kosten voor haar rekening genomen. Voor het plaatsen van nieuwe luifels en het opknappen van de winkelpuien wil de gemeente één derde betalen als de ondernemers zich houden aan de gestelde voorwaarden. Deze financiële tegemoetkoming blijkt voor een groot gedeelte van de ondernemers niet genoeg te zijn. De uitvoering van het gevelplan is daarom stil komen te liggen. De ondernemers ondervinden hier veel hinder van. Als het nu gaat regenen kunnen veel ondernemers geen spullen meer buiten zetten en bezoekers kunnen niet meer schuilen. Tijdens de ledenvergadering heeft een aantal ondernemers hun ongenoegen geuit. Als alternatief willen een aantal ondernemers markiezen aanbrengen. Het lukt echter niet om de meerderheid van de ondernemers mee te krijgen. De meningen voor een geveluitstraling zijn te sterk verdeeld. Niet iedere ondernemer wil namelijk op de zelfde manier zijn geld besteden.

Tabel 3.3b: Indicatie van de sociale cohesie naar aanleiding van de geïnterviewde ondernemers.

	Vishandel	Bakkerij + mini supermarkt	Tabakzaak + fotoservice	Telecom zaak	Huishoudelijke cadeau zaak	Huishoudelijk + voodoo	Huishoudelijke cadeau zaak	Muziek- + kledingwinkel	Kledingwinkel
Voorkeuren voor gezamenlijke acties									
Organiseren van een braderie	-	+	+	-	-	+/-	+	+	+
Ophangen van sierverlichting			+		-	-			
Gezamenlijke 'slogan'			ww			li		li	ww
Gezamenlijke spaarboek actie		+							
Gezamenlijke beveiligingssysteem		+							
Gedrag bij gezamenlijke activiteiten									
Lid van de ondernemersvereniging	x	x	x	x			x	x	x
Deelgenomen aan het bestuur		x							
Meegedaan aan de braderie	x		x			x	x	x	x

ww= werelds winkelen

li = little India

3.3.3 Tussentijdse conclusie

Volgens de sleutelpersonen kan met de collectieve presentatie het mondiale karakter van de Paul Krugerlaan bij een groter publiek onder de aandacht worden gebracht. Uit de gesprekken met de ondernemers komt naar voren dat ondernemers zich vergelijken met collega-ondernemers in de winkelstraat om in te spelen op de aanwezige bezoekersstromen. Als collega's elkaar beconcurreren op kwaliteit, wordt dit als positief ervaren. Alleen geven ondernemers aan dat collega's elkaar te gemakkelijk imiteren zonder zich af te vragen welke marktruimte nog aanwezig is. Om een bijzondere marktpositie in te nemen zijn de verticale relaties met klanten en leveranciers belangrijk. Door goed te luisteren naar klanten en bij meerdere leveranciers langs te gaan kunnen ondernemers de concurrentie voorblijven. Sommige ondernemers reizen zelfs naar het land van herkomst af om specifieke producten in het assortiment op te nemen.

Tijdens de gesprekken geven de ondernemers aan dat zij elkaar bij het halen van boodschappen geregeld aanspreken en de laatste ontwikkelingen doornemen. In samenwerking met de winkelstraatmanager hebben ondernemers bij de gemeente kenbaar gemaakt dat zij overlast ondervinden van samenscholende jongeren en verslaafden. Dankzij de extra aandacht van de gemeente is het de winkelstraatmanager gelukt om het grootste gedeelte van de ondernemers te overtuigen om lid te worden van de ondernemersvereniging. De gemeente heeft vervolgens het bestuur van de vereniging gesteund bij het ophangen van sierverlichting en het organiseren van braderieën in het zuidelijke en middelste gedeelte van de Paul Krugerlaan. Om de initiatieven over te nemen van de gemeente geven ondernemers aan dat de manier waarop zij hun geld willen besteden sterk kan variëren. Als ondernemers bijvoorbeeld mee

willen doen met de braderieën, dan moeten zij zich kunnen vinden in het aanbod en de doelgroep die daarop afkomt. Voor het uitdragen van eenduidige boodschap hebben de sleutelpersonen een aantal voorstellen gedaan voor een gezamenlijke slogan. Onder Hindoestaanse ondernemers zijn de meest enthousiast om met de slogan *'Little India'* de naamsbekendheid bij een regionale consumentenmarkt onder de aandacht te brengen. Het substantiële deel van Turkse ondernemers dat ook aandacht heeft voor de gezamenlijke slogan vinden de meer algemene slogan *'werelds winkelen'* representatiever voor de gehele Paul Krugerlaan. Met het opstellen van het gevelplan en het aanbieden van aanvullende subsidie heeft de gemeente de ondernemers willen prikkelen om tot een uniforme uitstraling te komen. De realisatie van dit plan is helaas spaak gelopen op de financiën. De ondernemers verwachten niet dat zij onderling nog tot één gezamenlijk plan komen. De meningen over gezamenlijke luifels, reclameborden en winkelpuien zijn volgens de ondernemers verdeeld over subgroepen.

3.4 Deelconclusie Paul Krugerlaan

Voor de revitalisatie van de Paul Krugerlaan hebben de sleutelpersonen zich ingezet om de branchering te versterken, professionaliteit van individuele ondernemers te bevorderen en de collectieve presentatie te verbeteren. Met deze initiatieven willen de sleutelpersonen de Paul Krugerlaan uit laten groeien tot een *'toeristische trekpleister'*. Naar aanleiding van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de revitalisatie van de Paul Krugerlaan onvoldoende is gelukt.

De projectleider heeft tijdens bijeenkomsten met ondernemers een brancheplan samengesteld. In dit brancheplan wordt met het groeperen van overeenkomstige branches aansluiting gezocht bij het koopgedrag van een ruimere consumentenmarkt. Deze zonering moet het consumenten makkelijker maken om producten met een overeenkomstige koopfrequentie met elkaar te vergelijken en aankopen te combineren. Van het brancheplan is een brancheprofiel afgeleid waaraan nieuwe ondernemers moeten voldoen. De aangestelde winkelstraatmanager is op basis van dit profiel op zoek gegaan naar nieuwe ondernemers. De sleutelpersonen geven echter aan dat de marktinterventie heeft gefaald omdat particuliere vastgoedeigenaren in beperkte mate wilden meewerken. De particuliere vastgoed eigenaren zien geen gegronde reden om via het netwerk van de Stichting Winkels en Bedrijven andere ondernemers aan te trekken. Momenteel hebben de particuliere vastgoedeigenaren geen moeite om de bedrijfsruimtes te verhuren. De gemeente heeft vervolgens niet de noodzaak ingezien om vastgoed op te kopen.

De instroom van voornamelijk Turkse en Marokkaanse ondernemers in de toegankelijke branches zorgt voor wissellende prijsconcurrentie. Voor sommige ondernemers vormt de toenemende prijsconcurrentie een belangrijke aanleiding om zich te onderscheiden van andere ondernemers. Door kwalitatief goede producten aan te bieden tegen een schappelijke prijs krijgen ondernemers tevens klanten uit de omliggende wijken op bezoek. Onder de Turkse ondernemers beginnen de eersten zich meer te richten op Turkse consumenten die zich verspreid hebben over de regio. De succesvolle concentratie van Indiase (bruids)mode, muziek, films en religieuze artikelen heeft zich in de loop van de jaren ontwikkeld tot een unieke branchesamenstelling waar Hindoestanen uit de regio en daar buiten op afkomen.

De sleutelpersonen geven aan dat een aantal ondernemers zeer ambitieus is om meer omzet te behalen. Deze ondernemers spelen met bijzondere producten en een vriendelijke uitstraling in op een groter publiek. Volgens de sleutelpersonen hebben deze ondernemers geen hulp nodig bij de bedrijfsvoering. De aandacht van de sleutelpersonen richt zich voornamelijk op de opgedroogde groeiambities van zogenaamde papa en mama ondernemers van de eerste generatie en de prestaties van beginnende ondernemers. Via bijeenkomsten en het inzetten van de winkelstraatmanager zijn ideeën aangedragen om deze ondernemers inspiratie op te laten doen. Door meer aandacht te geven aan een verzorgde etalage, een overzichtelijke inrichting en een bijzonder assortiment moeten deze ondernemers beter in kunnen spelen op een grote publiek. De sleutelpersonen hebben echter gefaald om ondernemers een uitgebreid advies in te laten winnen bij de ondernemerscoach, de styliste of de Kamer van

Koophandel. Volgens de sleutelpersonen hebben ondernemers geen tijd voor een cursus of zien zij de relevantie niet in van de voorgestelde adviezen.

De meeste ondernemers geven aan dat zij eerder relevante kennis opdoen via de ervaring op de werkvloer. De meeste ondernemers ervaren het ondernemerschap als een constant leerproces. Bij het plegen van investeringen laten ondernemers zich leiden door de beoordeling van bezoekers. Ondernemers proberen gevoelsmatig aan te voelen waar vraag naar is. Met het aanbieden van een breed assortiment proberen de ondernemers een stabiele marktpositie in te nemen. Als de afname van bepaalde producten toeneemt kan een ondernemer zich meer gaan specialiseren. Door producten tegen een gunstige prijs-kwaliteitverhouding aan te bieden lukt het een aantal ondernemers om de kasstroom te vergroten. Een substantieel deel van de ondernemers lukt het zelfs om met specifiek producten uit het land van herkomst een regionaal publiek te bedienen. Met het aantrekken van consumenten over een grotere afstand wordt het belangrijker om meer geld te investeren in de promotie en presentatie van de winkel. Hierdoor proberen ondernemers de naamsbekendheid bij een groter publiek onder de aandacht te brengen.

Om in te spelen op een groot publiek hebben de sleutelpersonen meer ondernemers proberen te betrekken bij de collectieve presentatie van de winkelstraat. Tijdens bijeenkomsten hebben de sleutelpersonen ideeën aangedragen voor het organiseren van evenementen, het ophangen van sierverlichting, het opstellen van een gezamenlijk gevelplan en het hanteren van een eenduidige slogan. Om een slagvaardige invulling te geven aan de collectieve acties zouden de ondernemers zich het beste kunnen verenigen. Dankzij de extra aandacht van de gemeente en de lage contributie heeft de winkelstraatmanager met succes de meerderheid van de ondernemers overtuigd om lid te worden van de ondernemersvereniging.

Na het stopzetten van de organisatorische en financiële steun heeft de ondernemersvereniging het ophangen van sierverlichting niet direct overgenomen. Het bestuur van de ondernemersvereniging is wel van plan om weer een braderie te organiseren. Het aantal aanmeldingen voor de braderie zal naar verwachting lager liggen dan eerdere jaren. Een aantal ondernemers is tijdens voorgaande braderieën tot de conclusie gekomen dat de aanwezige bezoekers niet tot de eigen doelgroep behoren. Voor het gebruiken van een gezamenlijke slogan worden voornamelijk de belangen van ondernemers bediend die inspelen op de bezoekers uit de regio. De Hindoestaanse ondernemers zijn daarbij enthousiast over de slogan Little India, terwijl een klein deel van de Turkse ondernemers de slogan werelds winkelen representatiever vinden voor de gehele winkelstraat. De ideeën voor het gevelplan die de sleutelpersonen tijdens workshops hebben geïntroduceerd vinden de meeste ondernemers veel belovend. De meeste ondernemers hebben ingestemd om de overdekking te laten verwijderen op kosten van de gemeente. Alleen is het niet gelukt om voor het opknappen van de winkelpuizen en het aanbrengen van nieuwe luifels de financiering rond te krijgen. Voor het aanbrengen van een alternatieve overdekking is een aantal ondernemers van plan om markiezen op te hangen, terwijl andere subgroepen hun geld liever op een andere manier besteden.



DE LOPER 1 & 2

4. STUDIEGEBIED LOPER 1 EN 2

Het IPSV-project de Loper 1 en 2 in Rotterdam vormt de kop van de winkelstraten Grote Visserijstraat en Mathenesserweg tot aan de Zoutziedersstraat. Met de centrale positie net na de Mathenesserbrug vormt de Loper een belangrijke entree vanuit het centrum naar de achterliggende stedelijke vernieuwingsgebieden Tussendijken en Spangen. Deze twee wijken zijn beide in het begin van de twintigste eeuw aangelegd als uitbreidingsgebied in westelijke richting. Binnen de wijk Tussendijken vormt de Grote Visserijstraat een ontsluitingsroute en grenst deze winkelstraat aan het Grote Visserijplein. Op dit plein wordt meerdere dagen in de week markt gehouden⁹¹. De Mathenesserweg vormt een oost-west verbindingroute door de deelgemeente Delfshaven. Deze tweede winkelstraat ligt op de grens van Tussendijken en Spangen. Te samen vormen de winkelstraten Grote Visserijstraat en Mathenesserweg het winkelgebied Mathenesserkwartier.

Figuur 4.1: geografische positie van de Loper 1 en 2 ten opzichte van het centrum van Rotterdam



Bron: Bing maps

Tijdens de stedelijke vernieuwing in de wijken Tussendijken en Spangen worden grote veranderingen in de woningvoorraad aangebracht. Om een betere aansluiting te vinden bij de huidige vraag op de woningmarkt zal een aantal woningen gefaseerd vervangen worden door diverse nieuwbouwprojecten⁹². In Spangen heeft de gemeente daarnaast een aantal slecht onderhouden panden opgekocht van particuliere vastgoedeigenaren. Deze panden zijn tegen een gereduceerde prijs doorverkocht aan woningzoekende die bereid waren om de panden op te knappen. Met het doorverkopen van deze zogenaamde 'kluswoningen' hebben de nieuwe bewoners zelf voor een betere woonkwaliteit gezorgd⁹³. Tijdens de 'hot spot aanpak' in de Loper is strikter toegezien op de handhaving van wet- en regelgeving en is een aantal slecht onderhouden panden met bedrijfsruimtes opgekocht⁹⁴. Deze panden zijn doorverkocht aan de corporatie Com•wonen. Met het aankopen van de bedrijfsruimtes kan Com•wonen toezien op de levensvatbaarheid

⁹¹ Deelgemeente Delfshaven, e.a., 2009 p. 7

⁹² Deelgemeente Delfshaven e.a., 2009 p. 27-33

⁹³ Gemeente Rotterdam, 2007b p. 4, 81

⁹⁴ Gemeente Rotterdam, 2007a p. 72

van nieuwkomers⁹⁵. Tussen 2002 en 2006 hebben de stedelijke managers culturele en creatieve ondernemers proberen aan te trekken door de Loper te promoten als een creatieve ambachtszone. Met het aantrekken van creatief ambachtelijke ondernemers verwachten de stedelijke managers beter tegemoet te komen aan de wens van kapitaalkrachtige bewoners. Om tegenwoordig sturing te geven aan dit proces is een bedrijfsmakelaar binnen Com•wonen en een accountmedewerkster binnen het OntwikkelingsBedrijf Rotterdam (OBR) aangesteld.

4.1 Branchering

De sleutelpersonen geven aan dat de branchering in de Loper een trend kan inzetten voor de rest van het Mathenesserkwartier. Met de komst van een divers winkelaanbod in de Loper krijgen omliggende ondernemers groeimogelijkheden aangereikt waardoor zij niet aan de onderkant van de markt blijven hangen. De sleutelpersonen zien graag dat ondernemers met primaire levensbehoeftes zich meer gaan relateren aan ondernemers met meer secundaire levensbehoeftes. Momenteel richten ondernemers met een alledaags assortiment zich te sterk op de onderlinge prijsconcurrentie. Volgens de sleutelpersonen zouden deze ondernemers meer energie moeten stoppen in een onderscheidend aanbod waarmee zij inspelen op een ruimere groep klanten. De groep creatief ambachtelijke ondernemers is volgens de sleutelpersonen veel beter in staat om zich te onderscheiden van andere ondernemers. Het experimentele aanbod moet voor een leuke en gezellige uitstraling zorgen waardoor de Loper een eigen identiteit krijgt. Als alle woningen zijn opgeleverd kan 'een loop' ontstaan langs de winkels die moet worden aangevuld met bezoekers uit andere stadsdelen. De creatief ambachtelijke en culturele ondernemers moeten een hoger marktsegment aan het bestaande bestand gaan toevoegen.

Bij de uitvoering van de plannen neemt Com•wonen als voornaamste vastgoedeigenaar een belangrijke positie in. Com•wonen heeft na de renovatie de mogelijkheid gekregen om nieuwe ondernemers aan te trekken voor een aantal vrijgekomen bedrijfsruimtes. Voor het aantrekken van nieuwe ondernemers heeft Com•wonen in de beginperiode lagere huurprijzen gehanteerd. Het is Com•wonen gelukt om de eerste creatief ambachtelijke en culturele ondernemers te overtuigen om zich te vestigen in de Loper. Vervolgens zouden de sleutelpersonen graag zien dat meer creatief ambachtelijke en culturele ondernemers het aandurven om zich in de Loper te vestigen. Alleen blijft het volgens de sleutelpersonen lastig om zulke processen in gang te zetten. Tegenwoordig hanteert Com•wonen meer marktconforme huurprijzen die altijd nog lager liggen dan de omliggende winkelgebieden.

4.1.1 Consumentenmarkt

Om een beter beeld te krijgen van de aanwezige consumentenmarkt is aan de ondernemers gevraagd of de klantenkring in de loop van de tijd veranderd is. De ondernemers die wat langer in de Loper gevestigd zijn, geven aan dat veel Nederlanders en Surinamers in de loop van de tijd zijn weggetrokken uit de buurt. Daarvoor in de plaats zijn veel bewoners van Turkse en later ook van Marokkaanse afkomst in Tussendijken en Spangen komen wonen. In vergelijking met vijf tot tien jaar terug, heeft de gemeente samen met een aantal corporaties deze buurten behoorlijk opgeknapt. Met het plaatsen van camera's, het opkopen van een aantal panden en het renoveren van de woningvoorraad is de overlast aanzienlijk afgenomen. Alleen moeten de ondernemers daarbij wel constateren dat veel woningen nog steeds leeg staan. De appartementen boven de winkels zijn bijvoorbeeld vier jaar geleden door Com•wonen als cascowoningen te koop gezet. Het zijn best grote woningen, maar een koper moet er nog het nodige aan verbouwen. Voor hetzelfde geld kan een koper, volgens een aantal ondernemers, een veel betere woning kopen in de omgeving van Rotterdam. De verkoop van nieuwbouwwoningen en 'kluswoningen' in Spangen verloopt een stuk beter. Langzaam zien de ondernemers dat ook Nederlanders zich in de omgeving van het Mathenesserkwartier gaan vestigen. Door de veranderingen in de omgeving heeft een aantal ondernemers het assortiment flink moeten aanpassen. Met het aanbieden van een gevarieerd assortiment,

⁹⁵ Maandag, 2007 p. 4; Team Gebieden, 2007 p. 7

hebben deze ondernemers weer aansluiting gekregen bij de behoeftes van de nieuwe etnische bewoners. De ondernemers die zich sinds kort in de Loper hebben gevestigd, proberen in de directe omgeving in te spelen op de autochtone tweeverdieners. Sommige nieuwe ondernemers geven daarnaast ook aan op allochtonen van de tweede generatie in te spelen.

Door de goede naam die sommige oude ondernemers in de loop van de jaren hebben opgebouwd, blijven tevreden klanten die inmiddels verhuisd zijn terugkomen en attenderen zij anderen op de aanwezigheid van deze winkels. Voor de meeste nieuwe ondernemers moet de klantenkring voor een groot deel uit de aangrenzende wijk tot aan de Heemsraadssingel komen. Één nieuwe onderneemster geeft aan dat een aantal klanten afkomstig is uit de rest van Rotterdam en de regio.

Tabel 4.1a: Indicatie van de consumentenmarkt naar aanleiding van de geïnterviewde ondernemers.

	Slagerij + mini supermarkt	Kapsalon	Arelief + projectbureau	Dieren- + hengeltaak	Boekhandel	Eethuis	Restaurant + mini supermarkt
Samenstelling							
Turkse gemeenschap	+	++		+	+	+	+
Marokkaanse gemeenschap	+	+		+	+	+	+
Nederlandse gemeenschap			++	++	++		++
Reikwijdte							
Eigen wijk	++	++	-	+	+	++	+
Omliggende wijken		+	+/-	++	++		++
Stadsregio							+

4.1.2 Ondernemerspoule

Om een beter beeld te krijgen van de aanwezige ondernemerspoule is ondernemers gevraagd naar de eigen motieven om een onderneming te beginnen in de Loper en hoe toegankelijk de bedrijfsruimtes zijn voor nieuwkomers. De ondernemers die wat langer in de Loper gevestigd zijn, hebben de zaak kunnen overnemen van een familielid of vriend. De Grote Visserijstraat en de Mathenesserweg zijn populaire winkelstraten geweest. Alleen is de populariteit in de loop van de jaren steeds meer afgenomen. In het verleden hebben de particuliere vastgoedeigenaren vrij gemakkelijk hetzelfde type ondernemers toegelaten. Hierdoor hebben de meeste oude ondernemers geregeld stevige prijsconcurrentie zien plaatsvinden. Op een gegeven moment zaten de straten vol met coffeeshops. Het Mahenesserkwartier is echt een drugszone geweest. Veel winkels zijn toen verhuisd naar omliggende winkelstraten. De meeste ondernemers zijn blij dat Com•wonen tegenwoordig selectief ondernemers probeert toe te laten. Sinds dat Com•wonen een groot deel van de bedrijfsruimtes in bezit heeft, hebben ondernemers met een leuk winkelconcept de deuren geopend. De ontwikkelingen in de omgeving en de relatief lage huurprijzen hebben de nieuwe ondernemers gemotiveerd om zich te vestigen in de Loper.

De meeste nieuwe ondernemers geven aan dat het straatbeeld momenteel te sterk wordt bepaald door een beperkt aantal branches. Zij zouden graag zien dat culturele en creatieve ondernemers zich meer gaan mixen met immigrantenondernemingen. Volgens een aantal nieuwe ondernemers moet Com•wonen

de vestigingsvoordelen beter benutten door de huurprijzen te verlagen en het mogelijk te maken om voor een kortere periode te huren. Hierdoor zouden meer culturele en creatieve ondernemers het aandurven om in de Loper iets nieuws uit te proberen. Maar de meeste nieuwe ondernemers zijn zich ervan bewust, dat op meerdere plekken in Rotterdam naar de zelfde culturele of creatieve ondernemers wordt gezocht. De vraag naar culturele of creatieve ondernemers is eigenlijk groter dan het aanbod. De ondernemers die wat langer in de Loper gevestigd zijn, vragen zich af hoe lang Com•wonen het volhoudt om selectief ondernemers toe te laten. In tegenstelling tot de nieuwe ondernemers betwijfelen zij of er überhaupt wel een markt aanwezig is voor culturele of creatieve ondernemers in de Loper. Com•wonen zou zich, volgens de oude ondernemers, moeten openstellen voor andere ondernemers die beter aansluiten bij het bestaande winkelbestand en klanten uit de omgeving.

Tabel 4.1b Indicatie van de ondernemerspoule naar aanleiding van de geïnterviewde ondernemers.

	Slagerij + mini supermarkt	Kapsalon	Arelier + projectbureau	Dieren- + hengelzaak	Boekhandel	Eethuis	Restaurant + mini supermarkt
Vestigingsmotieven							
Onderneming overgenomen van een directe bekende	+	+		+		+	+
Vraag vanuit de omgeving	+			+			
Gebied in ontwikkeling			++		++		++
Betaalbaarheid			+		+		
Toegankelijkheid bedrijfsruimte							
Prijsconcurrentie kan sterk toenemen		x		x		x	
Selectiviteit particuliere vastgoedeigenaren		+/-	-	-		-	
Selectiviteit Com•wonen		+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Betaalbaarheid					-		-

4.1.3 Tussentijdse conclusie

De sleutelpersonen geven aan dat ondernemers zich meer moeten inzetten om een ruimere consumentenmarkt te bedienen. Met de komst van nieuwe ondernemers moet een hoger marktsegment aan het bestaande bestand worden toegevoegd zodat de groeikansen in de Loper toenemen. Uit de gesprekken met ondernemers komt naar voren dat de buurt al behoorlijk is opgeknapt door de inspanningen van de gemeente en corporaties. Ondernemers van voor de renovatie hebben grote veranderingen in het assortiment aangebracht om zich aan te passen aan de veranderingen in de omgeving. Met het aanbieden van een breed assortiment hebben deze ondernemers weer inzicht gekregen in de vraag van nieuwe etnische bewoners. Naast de voornamelijk Turkse en Marokkaanse bewoners zien ondernemers dat Nederlanders zich geleidelijk in de buurt gaan vestigen. Alleen staan er nog steeds veel woningen leeg. Nieuwe ondernemers proberen voornamelijk in te spelen op autochtone

tweeverdieners en sommige richten zich tevens op allochtone bewoners van de tweede generatie. Om voldoende klanten te krijgen richten de meeste nieuwe ondernemers zich voornamelijk op het aantrekken van bezoekers uit de aangrenzende wijk.

De meeste oude ondernemers geven aan dat het Mathenesserkwartier een populair winkelgebied was toen zij het bedrijf overnamen van een familielid of vriend. In de loop van de jaren zijn nieuwe ondernemers zich steeds meer gaan richten op een beperkt aantal branches met wisselde prijsconcurrentie tot gevolg. Op een gegeven moment zaten de straten vol met coffeeshops. Sinds dat Com•wonen een groot deel van de bedrijfsruimtes in bezit heeft, hebben ondernemers met een leuk winkelconcept zich gevestigd in de winkelstraat. Alleen vragen de oude ondernemers zich af of de markt voor culturele of creatieve ondernemers wel groot genoeg is. Oude ondernemers zouden graag zien dat nieuwkomers zich meer gaan richten op klanten uit de omgeving. Voor de meeste nieuwe ondernemers vormen de veranderingen in de omgeving en de lage vestigingskosten de belangrijkste motieven om zich te vestigen in de Loper. Nieuwe ondernemers zouden graag zien dat Com•wonen omlaag gaat met de huur en kortere huurcontracten gaat aanbieden zodat meer culturele of creatieve ondernemers het aandurven om iets nieuws uit te proberen. De sleutelpersonen geven aan dat voor de beginperiode lagere huurprijzen zijn gehanteerd om de eerste creatief ambachtelijke en culturele ondernemers de mogelijkheid te geven om zich een positie te verwerven. Vervolgens moet deze eerste aanzet andere creatief ambachtelijke en culturele ondernemers motiveren om tegen een markconforme prijs een bedrijfsruimte te huren.

4.2 Professionaliteit individuele ondernemers

De sleutelpersonen zijn van mening dat ondernemers beter mogen nadenken welke marktpositie zij willen innemen en welke investeringen daarvoor nodig zijn. Bij een aanvraag voor een bedrijfsruimte in de Loper, moet binnen Com•wonen een gevoel ontstaan dat ondernemers goed hebben nagedacht over de bedrijfsvoering. Vooraf zijn ondernemers vaak te positief over de eigen plannen en de omzet die zij denken te behalen. Om ondernemers in het zadel te helpen wordt binnen Com•wonen het ondernemersplan doorgenomen en gekeken of het budget op een nuttige manier wordt besteed. Daarna is het afwachten of een ondernemer het weet vol te houden. Een ondernemer moet hoofdzakelijk zelf voor een levensvatbare bedrijfsvoering kunnen zorgen.

Eenmaal in bedrijf moeten ondernemers zelf op een creatieve manier inkopen kunnen doen, een fatsoenlijke begroting kunnen maken of een belastingformulier kunnen invullen. Volgens de sleutelpersonen moeten ondernemers zelf hun broek omhoog kunnen houden. Mocht een ondernemer advies willen inkopen dan kunnen zij volgens de sleutelpersonen terecht bij de gemeente voor de subsidieregeling: "Ondersteuning Ondernemers Rotterdam" (OOR). Deze regeling houdt in dat de gemeente bereid is om de helft van de advieskosten te betalen, met een maximum van €1.000,-, voor onder andere promotie, de inrichting van de onderneming of een website. Individuele ondernemers kunnen met deze regeling zelf bepalen welk advies zij willen hebben. Dat is beter dan wanneer de gemeente overal de zelfde stylist langs stuurt.

4.2.1 Menselijk kapitaal

Om een beter beeld te krijgen van het aanwezig menselijk kapitaal is tijdens de gesprekken aan de ondernemers gevraagd of zij nog geregeld kennis van een voorgaande opleiding of baan toepassen in de huidige bedrijfsvoering. De meeste ondernemers geven tijdens het gesprek aan dat zij vooral bij de oprichting en in de beginjaren veel hebben gehad aan de voorgaande ervaringen. Slechts twee ondernemers gaven aan de verkregen kennis uit de opleiding niet direct toe te passen bij de huidige bedrijfsvoering. Deze ondernemers zijn vaak in een later stadium pas op het idee gekomen om een onderneming te beginnen. De ondernemers die wel een relevante opleiding hebben gevolgd zien eerder in op welke sterke en zwakke punten zij moeten letten bij de bedrijfsvoering. Door bijvoorbeeld calculatie berekeningen toe te passen krijgen deze ondernemers een beter beeld wanneer producten meer rendement opleveren. De werkervaring die binnen de bedrijfskolom is opgedaan geeft een aantal

ondernemers een beter inzicht in het afstemmen van de bedrijfsvoering op de klantenkring. Zij hebben vaak een beter beeld gekregen van de aanwezige leveranciers, de kwaliteit van de producten of nieuwe technieken. Een aantal oude ondernemers heeft via de onderneming van een familielid zelfs specifieke kennis opgedaan over de lokale bezoekers van het Mathenesserkwartier.

Het opstellen van een ondernemersplan wordt bij de oprichting van het bedrijf door de meeste nieuwe ondernemers als zeer waardevol beschouwd. Het uitschrijven van ideeën laten deze ondernemers beter nadenken wat ze willen bereiken. De aandacht voor de inrichting van de onderneming en de samenstelling van het assortiment zorgt voor het wegzetten van een stevig winkelconcept. Maar na de opening blijken veel ideeën toch anders uit te pakken. Het blijkt vrij moeilijk te zijn om vooraf overal reële inschattingen van te maken. De praktijk moet uiteindelijk veel uitwijzen. Eenmaal in bedrijf geven de meeste ondernemers aan dat zij zich flexibel moeten opstellen voor veranderingen. Een ondernemer moet aanvoelen hoe de vraag zich ontwikkelt. Op een gegeven moment voelt een ondernemer steeds beter aan wat klanten willen. De meeste ondernemers proberen van moment op moment aan te voelen op welke ontwikkelingen zij kunnen inspelen. De ideeën worden dan niet meer uitgeschreven in een ondernemersplan. Alleen in de communicatie naar collega's of bij het aanvragen van een lening bij de bank kan een ondernemersplan nog handig zijn.

Tabel 4.2a: Indicatie van het menselijk kapitaal van de geïnterviewde ondernemers.

	Slagerij + mini supermarkt	Kapsalon	Arelier + projectbureau	Dieren- + hengelzaak	Boekhandel	Eethuis	Restaurant + mini supermarkt
Opleidingsniveau							
Geen startcertificaat	x						
Vwo					x		
Mbo		R		R		R	
Hbo			R				
Wo							x
Werkervaring							
Werkzaam geweest in andere retail branche						+ 8 jaar	
Werkzaam geweest binnen de bedrijfskolom	4 jaar	8 jaar		6 jaar	1 jaar		
Heeft een andere onderneming gehad			+ 5 jaar				
Huidige onderneming	3 mndn	11 jaar	3 jaar	30 jaar	10 mndn	16 jaar	1 jaar

R = relevante opleiding

Dik gedrukt = werkervaring opgedaan in het Mathenesserkwartier

4.2.2 Financieel kapitaal

Om een beter inzicht te krijgen in het financieel kapitaal hebben de ondernemers tijdens de gesprekken een indruk gegeven van de kasstroom en het opgebouwd vermogen. De meeste ondernemers die al wat langer in de Loper gevestigd zijn, geven aan dat zij naar andere specialiteiten op zoek moesten vanwege de veranderingen in de bevolkingssamenstelling. Met de herstructurering van Tussendijken en Spangen zijn veel bewoners weggegaan en hebben de meeste ondernemers de omzet sterk zien dalen. Door het assortiment uit te breiden en de prijzen aan te passen hebben deze ondernemers afgetast welke producten beter verkopen. Sommige ondernemers proberen met kortingen of een stempelkaart klanten uit de buurt te binden. Maar dit is in het verleden niet iedereen even goed bevallen. Ondanks het opknappen van de omgeving staan nog veel woningen leeg. Voor nieuwe ondernemers die zich in de Loper hebben gevestigd kan het lastig zijn om een vaste klantenkring op te bouwen. Om de eerste twee jaar door te komen geeft één nieuwe ondernemer aan gebruik te maken van de subsidieregeling van de gemeente Rotterdam.

De meeste ondernemers proberen door middel van promotie de onderneming bij een groter publiek onder de aandacht te brengen. De manier waarop dat gebeurt, hangt sterk af van de doelgroep die zij willen aantrekken. Een ondernemer moet een goede afweging maken hoe de doelgroep het beste bereikt kan worden. Om klanten uit andere wijken aan te trekken plaatst een aantal advertenties in lokale kranten of sponsort activiteiten. Een aantal nieuwe ondernemers probeert met behulp van een internetsite of digitale nieuwsbrief de mond tot mond reclame te versterken. Één ondernemster geeft aan dat de lokale pers bij haar is langs geweest. Deze aandacht in de lokale pers heeft geholpen om de naamsbekendheid onder consumenten uit de regio te vergroten. Met het aanbieden van specifieke producten en het geven van extra aandacht aan de inrichting van de onderneming proberen nieuwe ondernemers een bijzondere marktpositie in te nemen. Een aantal nieuwe ondernemers lukt dit aardig en kunnen gaan uitbreiden. Terwijl twee van de zes nieuwe ondernemers moeten concluderen dat er geen markt voor hen aanwezig is.

Tabel 4.2b Indicatie van het financieel kapitaal van de geïnterviewde ondernemers.

	Slagerij + mini supermarkt	Kapsalon	Arelier + projectbureau	Dieren- + hengeltaak	Boekhandel	Eethuis	Restaurant + mini supermarkt
Kasstroom							
Breed assortiment	++	++	++	++	+	++	+
Diepte aanbod				+	++	+	++
Vermogen							
De buffer weer aanvullen	x	x				x	
Recentelijk geld geïnvesteerd in promotie	x	x	x		x		x
Recentelijk geïnvesteerd in machines en/of inrichting					x		x
Gebruikgemaakt van de subsidieregeling.					x		

4.2.3 Tussentijdse conclusie

Als ondernemers een bedrijfsruimte van Com•wonen willen huren, dan worden eerst het ondernemersplan en de financiële onderbouwing doorgenomen. Hierdoor wordt binnen Com•wonen een beter beeld verkregen van de levensvatbaarheid van het winkelconcept. Door kritisch te kijken naar de marktpositie die ondernemers willen innemen en de manier waarop zij het budget willen besteden, worden ondernemers in het zadel geholpen. Tijdens de gesprekken geven de meeste nieuwe ondernemers aan dat zij door het uitschrijven van een ondernemersplan zorgvuldig hebben nagedacht over de investeringen in de bedrijfsvoering. Eenmaal in bedrijf merken deze ondernemers echter dat het toch moeilijk is om overal reële inschattingen van te maken. In de praktijk moeten ondernemers zich flexibel opstellen om in te kunnen spelen op onverwachte ontwikkelingen.

Ondernemers van voor de renovatie hebben verschillende veranderingen in de omgeving meegemaakt. Zij hebben regelmatig het assortiment en prijzen moeten bijstellen. Door een breed assortiment aan te bieden tasten deze ondernemers af waar zij zich opnieuw in kunnen specialiseren. Een aantal van deze ondernemers is het gelukt om oude bewoners aan zich te binden. Voor nieuwe ondernemers die zich bijvoorbeeld sterk richten op de komst van autochtone bewoners, is het lastig om een vaste klantenkring op te bouwen. Om toch voldoende inkomsten te genereren richten de meeste nieuwe ondernemers zich tevens op klanten uit de aangrenzende wijk. Via internetsites en nieuwsbrieven proberen de meeste nieuwe ondernemers een groter publiek te bereiken. Twee nieuwe ondernemers moeten concluderen dat zij met de huidige bevolkingssamenstelling geen afzetmarkt in deze buurt zullen vinden. Bij de andere vier nieuwe ondernemers is de kasstroom wel opgang gekomen.

4.3 Collectieve presentatie

Om ondernemers in het gehele Mathenesserkwartier meer te betrekken bij de collectieve presentatie van de winkelstraat heeft de gemeente in het begin een manager van een adviesbureau ingehuurd. Deze manager heeft leden proberen te werven, contributie geïnd en braderieën georganiseerd. Het bleek echter al snel dat maar weinig ondernemers inzien dat zij met een verzorgde presentatie meer bezoekers kunnen aantrekken. De meeste ondernemers denkt namelijk tot aan de eigen voordeur. De gemeente heeft toen besloten om de manager terug te trekken. Bij een tweede poging hebben de sleutelpersonen de aandacht meer gericht op de nieuwe ondernemers in de Loper. Volgens de sleutelpersonen zijn met name de creatief ambachtelijke en culturele ondernemers bereid om verder dan de rand van de eigen onderneming te kijken en het algemeen belang in te zien. Zij nemen volgens de sleutelpersonen eerder het voortouw bij het organiseren van gezamenlijke acties en treden vaak in het bestuur van de ondernemersvereniging.

Om een bijdrage te leveren aan de collectieve presentatie heeft Com•wonen in de huurcontracten voorwaarden opgenomen over beveiligingsystemen, reclameborden en verplichtlidmaatschap van de ondernemersvereniging. Via de gemeente kan het bestuur met de Bedrijven Verbeter Gebieden (BVG) regeling aanvullende subsidie krijgen voor het organiseren van gezamenlijke acties. Het bestuur van de ondernemersvereniging kan met deze subsidie zelf partijen uitnodigen om een secretaris of manager in te huren. Hiermee legt de gemeente de verantwoordelijkheid bij de ondernemers zelf neer. Met deze subsidieregeling krijgen ondernemers een beter inzicht welke kosten gemoeid zijn met het inhuren van een manager. Om een eerste aanzet te geven voor de sfeervolle ambiance heeft de gemeente op de kop van de Mathenesserweg een lichtlijn aangebracht en Com•wonen heeft in de Mathenesserweg banieren laten ophangen aan de lantarenpalen.

4.3.1 Netwerkrelaties

Om inzicht te krijgen in de netwerkrelaties is aan de ondernemers gevraagd bij wie zij recent ideeën hebben opgedaan. Uit de gesprekken met de ondernemers komt naar voren dat een aantal ondernemers binnen de familie- en vriendenkring doorneemt welke ontwikkelingen zich binnen het vakgebied voordoen. Bij sommige ondernemers vervult de partner een belangrijke rol bij de bedrijfsvoering. Deze ondernemers

geven aan dat zij binnen het huishouden geregeld de gang van zaken doornemen en in een aantal gevallen is de partner zelfs werkzaam in de onderneming. Via collega-ondernemers uit de Loper doen de meeste ondernemers geen ideeën op. Het assortiment van collega-ondernemers varieert vaak te sterk om inspiratie op te doen. Het komt eerder voor dat ondernemers met collega's van elders informatie uitwisselen.

Via de gesprekken met bezoekers doen een aantal ondernemers ideeën op om nieuwe producten in het assortiment op te nemen. Deze ondernemers geven aan dat bezoekers soms op zoek zijn naar producten die zij niet hebben. Om toch tegemoet te komen aan de vraag van deze bezoekers gaan sommige ondernemers bij meerdere leveranciers langs. Tijdens de zoektocht bij de leveranciers doen sommige ondernemers ook inspiratie op om andere producten in het assortiment op te nemen.

Tabel 4.3a: Indicatie van de netwerkrelaties van de geïnterviewde ondernemers.

	Slagerij + mini supermarkt	Kapsalon	Arelier + projectbureau	Dieren- + hengelzaak	Boekhandel	Eethuis	Restaurant + mini supermarkt
Diagonale relaties							
Advies uit de familie- en vriendenkring	++	++		+	+	++	++
Accountant	+						
Horizontale en laterale relaties							
Directe concurrenten	+	+		+/-	+	+	
Complementaire ondernemers	+		+	+/-			
Verticale relaties							
Klanten		+		+	++	++	++
Leverancier		+	++	+	+		+

Dik gedrukt = leverancier uit het land van herkomst

4.3.2 Sociale cohesie

Om inzicht te krijgen in de sociale cohesie is aan de ondernemers gevraagd welke initiatieven voor collectieve acties zijn aangedragen en wat de eigen bijdrage is geweest bij de uitvoering. Uit de gesprekken met ondernemers komt naar voren dat een kleine groep zich bezig houdt met de collectieve presentatie. Momenteel bestaat de ondernemersvereniging voornamelijk uit leden die in de Loper gevestigd zijn. Volgens de ondernemers zou het beter zijn als meer ondernemers eens in de zoveel tijd met elkaar afspreken. Ondernemers leren elkaar dan beter kennen en zullen eerder geneigd zijn om ideeën aan te dragen. Allen zijn de meeste collega-ondernemers uit de straat nog niet overtuigd dat collectieve acties meer klanten op leveren. Het aanbrenge van een lichtlijn en ophangen van banieren heeft daar weinig aan veranderd. Om meer ondernemers bij de collectieve presentatie te betrekken moet het bestuur een aantal succesvolle activiteiten realiseren. Maar volgens de meeste ondernemers is dat niet makkelijk.

Het organiseren van een wintermarkt is door de meeste ondernemers niet erg positief ervaren. De interesse voor de wintermarkt is volgens de nieuwe ondernemers te beperkt om het spannend te maken. De huidige samenstelling voorziet niet in de kritische massa die nodig is om voldoende bezoekers aan te trekken. Daarnaast worden overal in de stad braderieën georganiseerd. Het bestuur zal op een origineler idee moeten komen. Voor het uitgeven van gezamenlijk promotiemateriaal zijn verschillende ideeën aangehaald die helaas niet voldoende draagvlak hebben gekregen. De ene ondernemer vindt het zonde om veel geld uit te geven aan een gezamenlijk boekje en de andere ondernemer wil niet geassocieerd worden met een goedkope flyer. Binnen de ondernemersvereniging moeten keuzes worden gemaakt waarin de meeste leden zich kunnen vinden. Om daar goed mee bezig te zijn heeft de ondernemersvereniging iemand nodig die verstand heeft van het kleinschalige ondernemerschap. Met behulp van de aanvullende Bedrijven Verbeter Gebieden (BVG) subsidie heeft de ondernemersvereniging een secretaresse kunnen inhuren die een aantal administratieve en organisatorische taken op zich heeft genomen. Het uitbreiden van deze functie naar een winkelstraatmanager brengt kosten met zich mee, die niet alle ondernemers direct tot de beschikking hebben.

Tabel 3.3b: Indicatie van de sociale cohesie naar aanleiding van de geïnterviewde ondernemers.

	Slagerij + mini supermarkt	Kapsalon	Arelie + projectbureau	Dieren- + hengeltaak	Boekhandel	Eethuis	Restaurant + mini supermarkt
Voorkeuren voor gezamenlijk activiteiten							
Organiseren van een braderie	+	-	-	-	-	+	-
Banieren of lichtlijn	+	+/-			+/-		
Gezamenlijke promotie (flyers, boekje, spaaractie, straatborden)		-	+/-	+	+/-	+	
Beveiligingssysteem		-	+		-		
Gedrag bij gezamenlijke activiteiten							
Lid van de ondernemersvereniging		x	x	x	x	x	x
Deelgenomen aan het bestuur				x	x		x
Meegedaan met braderie				x	x		x

ww= werelds winkelen

li = little India

4.3.3 Tussentijdse conclusie

Om de collectieve presentatie te bevorderen moet volgens de sleutelpersonen een aantal ondernemers in de Loper gevestigd zijn die het voortouw willen nemen bij het organiseren van activiteiten. De sleutelpersonen merken dat de creatief ambachtelijke ondernemers daarbij eerder bereid zijn om toe te treden tot het bestuur van de ondernemersvereniging. Uit de gesprekken met de ondernemers komt naar voren dat het assortiment van collega's in de winkelstraat vaak te sterkt varieert met het eigen aanbod. Het

komt vaker voor dat ondernemers informatie uitwisselen met branchegenoten die ergens anders gevestigd zijn. De verticale relaties met klanten en leveranciers zijn voor de meeste ondernemers belangrijk om het assortiment te vernieuwen. De meeste ondernemers proberen goed te luisteren naar klanten en een aantal ondernemers gaat bij meerdere leveranciers op zoek naar producten die aansluiten bij de vraag van bezoekers.

Ondernemers geven aan dat het goed zou zijn als meerdere collega's geregeld met elkaar afspreken. Door het onderlinge contact leren ondernemers elkaar beter kennen en zullen zij eerder ideeën aandragen voor gezamenlijke acties. Aangezien Com•wonen in de nieuwe huurcontracten heeft opgenomen dat ondernemers lid moeten worden, bestaat de vereniging voornamelijk uit ondernemers die in de Loper gevestigd zijn. Om meer leden te krijgen voor de vereniging geven de ondernemers aan dat het bestuur een aantal succesvolle activiteiten moet bedenken die voldoende draagvlak krijgt onder de leden. Maar gezien de uiteenlopende belangen valt het niet mee om gezamenlijk promotiemateriaal te laten maken of een braderie te organiseren. Vaak zijn gezamenlijke activiteiten slechts voor een beperkte groep ondernemers interessant. De ondernemers moeten concluderen dat het voorlopig nog niet is gelukt om met een origineel idee de verschillende belangen te bundelen. Eigenlijk heeft het bestuur iemand nodig die veel verstand heeft van het kleinschalig ondernemerschap. Alleen hebben de meeste leden van de vereniging niet direct het geld om de kosten van een winkelstraatmanager bijvoorbeeld op zich te nemen. De sleutelpersonen geven aan dat zij met het aanbrengen van een lichtlijn en het ophangen van banieren een eerste aanzet hebben gegeven voor een sfeervolle ambiance. Vervolgens heeft de gemeente met de aanvullende subsidie het bestuur gemotiveerd om zelf partijen uit te nodigen die de vereniging kunnen steunen met het bijhouden van de administratie en het organiseren van gezamenlijke activiteiten.

4.4 Deelconclusie de Loper 1 en 2

Om de Loper 1 & 2 te revitaliseren hebben de sleutelpersonen een eerste aanzet gegeven voor een sterke branchering, levensvatbare ondernemers en verzorgde collectieve presentatie. Met deze initiatieven proberen de sleutelpersonen voorwaarden te schappen voor '*creatieve ambachtszone*'. Het onderzoek wijst uit dat de revitalisatie van de Loper onvoldoende is gelukt.

Met het aantrekken van nieuwe ondernemers moet een hoger marktsegment aan het bestaande winkelbestand worden toegevoegd. Nieuwe ondernemers moeten inspelen op nieuwe kapitaalkrachtige bewoners uit de omgeving en consumenten aantrekken op stadsniveau. Volgens de sleutelpersonen zijn met name creatief ambachtelijke en culturele ondernemers in staat om de Loper een eigen identiteit te geven. Dankzij de gereduceerde huurprijzen die Com•wonen voor de eerste jaren in de contracten heeft laten opnemen is het gelukt om de eerste creatief ambachtelijke en culturele ondernemers aan te trekken. Alleen faalt de revitalisering bij het aantrekken van meer culturele of creatieve ondernemers waarmee consumenten op stadsniveau worden bediend.

Voor het aantrekken van meer culturele of creatieve ondernemers geven nieuwe ondernemers aan dat Com•wonen de huurprijzen verder moet verlagen en het mogelijk moet maken om voor een kortere periode te huren. Ondernemers die zich voor de renovatie in de Loper gevestigd hebben, geven aan dat Com•wonen niet een te hoog marktsegment aan het bestaande winkelbestand moeten toevoegen. Com•wonen moet zich open opstellen om nieuwkomers toe te laten die qua marktsegment beter aansluiten bij het bestaande winkelbestand en bezoekers uit de directe omgeving. Momenteel versterken nieuwe en oude ondernemers elkaar niet in het aantrekken van een gezamenlijke consumentenmarkt.

Met het toelaten van nieuwkomers hebben de sleutelpersonen de ervaring dat ondernemers onvoldoende nadenken over een levensvatbare bedrijfsvoering. Het beeld dat ondernemers hebben over de eigen bedrijfskansen is te optimistisch. Ondernemers moeten beter nadenken over de marktpositie die zij willen innemen en de kosten die daar voor nodig zijn. Bij een aanvraag voor het huren van een bedrijfsruimte in de Loper wordt binnen Com•wonen het ondernemersplan en de financiële onderbouwing

kritisch doorgenomen met de ondernemer. Hiermee laat Com•wonen nieuwkomers nadenken over een levensvatbare bedrijfsvoering.

Nieuwe ondernemers geven aan dat zij een steviger winkelconcept hebben neergezet door het uitschrijven van een bedrijfsplan. Alleen heeft het volgens nieuwe ondernemers geen zin om overal te uitgebreid op in te gaan. Het is van tevoren niet mogelijk om overal reële inschattingen van te maken. Om in te kunnen spelen op de veranderingen in de praktijk moet een ondernemer zich flexibel opstellen. Twee van de zes nieuwe ondernemers moeten concluderen dat de doelgroep waar zij op in willen spelen onvoldoende binnen het bereik ligt van de Loper. Deze twee nieuwe ondernemers hebben de deuren moeten sluiten. Oude ondernemers geven aan dat de creatief ambachtelijke en culturele ondernemers geen bezoekers aantrekken waar zij op inspelen. Zij zien nieuwe ondernemers niet als een rolmodel om het eigen assortiment of presentatie aan te passen. Hierdoor heeft het beleid gefaald om de professionaliteit van alle ondernemers te bevorderen.

De sleutelpersonen geven aan dat ondernemers voor de renovatie niet inzagen dat zij met de collectieve presentatie van de winkelstraat een grotere consumentmarkt kunnen aantrekken. Voorheen richtten ondernemers zich voornamelijk op de eigen belangen. Om meer aandacht te krijgen voor de collectieve presentatie moet een aantal ondernemers het algemeen belang inzien. Volgens de sleutelpersonen nemen creatief ambachtelijke ondernemers daarbij het voortouw. Bij het opmaken van nieuwe huurcontracten heeft Com•wonen voorschriften laten opnemen over het plaatsen van reclameborden, beveiligingsystemen en een verplicht lidmaatschap van de ondernemersvereniging. Om het bestuur van de ondernemersvereniging te steunen heeft de gemeente Rotterdam aanvullende subsidie vergeven voor het inhuren van een secretaresse. Het bestuur moet vervolgens zelfstandig een promotiecampagne opzetten en evenementen organiseren.

Door de verschillende doelgroepen die ondernemers bedienen is het niet gelukt om voldoende draagvlak te krijgen voor gezamenlijke promotiemateriaal. Het organiseren van een wintermarkt heeft gefaald vanwege het beperkt aantal ondernemers dat er aan meegedaan heeft. De huidige samenstelling voorziet niet in de kritische massa die nodig is om het spannend te maken. Met het uitblijven van succesvolle acties is het niet gelukt om het aantal leden van de ondernemersvereniging verder uit te breiden.

5. VERGELIJKING VAN BEIDE STUDIEGEBIEDEN

De criteria die binnen het IPSV gehanteerd worden voor een succesvolle revitalisatie richten zich op een positieve beeldvorming van de winkelstraat bij een gevarieerd publiek. Ten eerste moet een grotere variatie in de branchering ontstaan, ten tweede moet de professionaliteit van individuele ondernemers voor een gastvrije presentatie van de winkels zorgen en ten derde moet de bijdrage aan de collectieve presentatie voor evenementen, een promotiecampagne en uniforme geveluitstraling zorgen. De beleidsinitiatieven die stedelijke managers ondernemen zijn bedoeld om de revitalisatie opgang te helpen. Uiteindelijk moeten ondernemers in de winkelstraat het initiatief overnemen en de drijvende kracht worden achter het succes. Om dit voor elkaar te krijgen moeten stedelijke managers zien in te spelen op de belangen van ondernemers in de winkelstraat. Ondernemers moeten wel enige affiniteit met de beleidsinitiatieven hebben. Voor de revitalisatie van de Paul Krugerlaan zien de sleutelpersonen kansen om het mondiale karakter van het ondernemerschap uit te laten groeien tot een toeristische trekpleister. Bij de revitalisatie van de Loper willen de sleutelpersonen met het aantrekken van nieuwe ondernemers voor een creatieve ambachtszone zorgen.

5.1 Branchering

Om meer variatie aan te brengen in de branchering werken de sleutelpersonen in beide studiegebieden met een branchevisie. In de Paul Krugerlaan zien de sleutelpersonen mogelijkheden om het winkelaanbod uit te laten groeien van een boodschappencentrum naar een meer recreatief winkelgebied. De sleutelpersonen willen ondernemers met een aanvullend aanbod bij elkaar groeperen. Deze zonering moet het mondiale en het verrassende winkelaanbod beter laten aansluiten op het koopgedrag van een groter publiek. In de Loper willen de sleutelpersonen met het aantrekken van nieuwe ondernemers een trend inzetten voor de rest van de branchering. Volgens de sleutelpersonen zijn creatief ambachtelijke en culturele ondernemers het beste in staat om met een experimenteel aanbod nieuwe kapitaalkrachtige bewoners en consumenten op stadsniveau te bedienen. Met het aantrekken van creatief ambachtelijke en culturele ondernemers moet een hoger marktsegment aan het bestand winkelbestand worden toegevoegd.

Om op een directe manier invloed uit te oefenen op de instroom van nieuwe ondernemers kunnen sleutelpersonen afspraken maken met particuliere vastgoedeigenaren of het vastgoed opkopen. In de Paul Krugerlaan heeft de gemeente Den Haag voor het eerste alternatief gekozen. De gemeente heeft een winkelstraatmanager aangesteld om bij leegstand afspraken te maken met particuliere vastgoedeigenaren. De winkelstraatmanager heeft voor het tijdelijke huren van de bedrijfsruimte de beschikking gehad over subsidie. Alleen blijken particuliere vastgoedeigenaren geen moeite te hebben met het aantrekken van nieuwe ondernemers. De uitvoering van het brancheplan is tekortgeschoten omdat particuliere vastgoedeigenaren niet overtuigd zijn om andere nieuwkomers aan te trekken. In de Loper is voor het ander alternatief gekozen. De gemeente Rotterdam heeft een aantal panden met bedrijfsruimte opgekocht van particuliere vastgoedeigenaren om de panden vervolgens door te verkopen aan de corporatie Com•wonen. Door in de beginperiode lagere huurprijzen te hanteren heeft Com•wonen met succes de eerste creatief ambachtelijke en culturele ondernemers overtuigd om zich in de Loper te vestigen. Vervolgens moet dit voldoende groeikansen opleveren voor andere creatief ambachtelijke en culturele ondernemers om tegen een marktconforme prijs een bedrijfsruimte te huren.

5.1.1 Consumentenmarkt

In beide studiegebieden geven ondernemers aan dat veel autochtone Nederlanders in het verleden uit de buurt zijn weggegaan en immigranten daarvoor in de plaats zijn gekomen. Door een aantal algemene producten in het assortiment op te nemen zijn ondernemers in staat geweest om met de voorkeuren van verschillende bewoners mee te veranderen. Rond de Paul Krugerlaan zijn, met de onafhankelijkheid van

Suriname, veel Hindoestanen in de buurt komen wonen. Later kwamen daar veel Turken en Marokkanen bij. In de Loper geven ondernemers aan dat het vijf tot tien jaar geleden niet prettig was rondom de winkelstraat. Sinds dat de gemeente camera's heeft opgehangen en een aantal panden zijn opgekocht is het een stuk beter geworden. Naast Turkse en Marokkaanse bewoners merken ondernemers dat autochtone Nederlanders zich langzaam in de buurt gaan vestigen. Voor nieuwe ondernemers die zich voornamelijk richten op kapitaalcrachtigere bewoners is het echter lastig om een vaste klantenkring op te bouwen in de directe omgeving. In beide studiegebieden moeten ondernemers concluderen dat de veranderingen in de woningvoorraad vooral voor een afname van het aantal bewoners heeft gezorgd.

Ondernemers geven in beide studiegebieden aan dat de aanwezigheid van bijzondere producten in het assortiment invloed heeft op de reikwijdte van de klantenkring. Met het aanbieden van goede producten tegen gunstige prijzen merken ondernemers in de Paul Krugerlaan dat klanten dit doorvertellen binnen de familie- en vriendenkring. Hierdoor krijgen ondernemers tevens klanten uit omliggende wijken op bezoek. In de Loper proberen nieuwe ondernemers een groot deel van de klantenkring uit de aangrenzende wijk aan te trekken. Sommige ondernemers van voor de renovatie geven aan dat zij nog steeds oude bewoners op bezoek krijgen. Met het aanbieden van een aantal specifieke producten uit het land van herkomst weet een substantieel deel van de ondernemers in de Paul Krugerlaan etnische consumenten uit de regio te bedienen. De concentratie van Indiase (bruids)mode, muziek, films en religieuze artikelen maakt het voor Hindoestaanse consumenten uit de regio makkelijker om producten met elkaar te vergelijken en aankopen te combineren. Onder Turkse ondernemers is het bedienen van een doelgroep uit de regio in opkomst.

5.1.2 Ondernemerspoule

Na het wegtrekken van autochtonen zijn de vrijgekomen marktruimtes in beide studiegebieden ingevuld door immigrantenondernemers. In de Paul Krugerlaan hebben de meeste ondernemers in de buurt gewoond. Voor een mogelijke vestigingslocatie hielden zij de Paul Krugerlaan in de gaten en sommige zijn daarbij geïnformeerd door bekenden uit de laan. Twee ondernemers hebben de mogelijkheid gekregen om het bedrijf over te nemen van een directe bekende. In de Loper hebben alle ondernemers van voor de renovatie, de zaak overgenomen van een familielid of vriend. De instroom van nieuwkomers heeft volgens de gevestigde ondernemers in beide studiegebieden in het verleden geregeld geleid tot scherpe prijsconcurrentie. Voor sommige ondernemers in de Paul Krugerlaan vormde de toegenomen prijsconcurrentie de aanleiding om op zoek te gaan naar een verbeterde marktpositie. In de Loper zaten de winkelstraten op een gegeven moment vol met coffeeshops waardoor veel andere ondernemers zijn weggetrokken.

Om de instroom van nieuwe ondernemers beter te reguleren zouden vastgoedeigenaren meer criteria kunnen stellen bij het toelaten van nieuwe ondernemers. In de Paul Krugerlaan hebben ondernemers de algemene indruk dat particuliere vastgoedeigenaren weinig extra criteria stellen. De gedachte heerst dat de meeste particuliere vastgoedeigenaren enkel geïnteresseerd zijn in de hoogste huuropbrengsten. Slechts een enkeling kijkt liever even verder als een nieuwe huurder een zaak wil openen in een verzadigde branche. In de Loper vinden oude ondernemers een goede zaak dat Com•wonen selectief ondernemers toelaat. Sinds dat Com•wonen een groot deel van de bedrijfsruimtes heeft overgenomen, hebben ondernemers met een leuk winkelconcept zich gevestigd in de Loper. Alleen vragen de oude ondernemers zich af, of Com•wonen zich naast het aantrekken van culturele en creatieve ondernemers zich ook moet openstellen voor andere winkeliers die beter aansluiting bij een vraag van allochtone bewoners uit de directe omgeving. Voor nieuwe ondernemers in de Loper vormden de ontwikkelingen in de omgeving en de relatief lage huurprijzen de belangrijkste vestigingsmotieven. Om deze vestigingsvoordelen beter te benutten zou Com•wonen omlaag moeten met de huurprijzen en het mogelijk moeten maken om voor een kortere periode te kunnen huren. Op die manier zullen meer culturele en creatieve ondernemers het aandurven om zich te vestigen in de Loper. Alleen zijn nieuwe ondernemers zich tevens van bewust dat op meerdere plekken in Rotterdam naar dezelfde culturele of creatieve ondernemers wordt gezocht.

5.1.3 Tussentijdse conclusie

Het succes van de interventie in de branchering is afhankelijk van de controle die sleutelpersonen kunnen krijgen over het vastgoed. Om hogere kwaliteitseisen te stellen aan de instroom van nieuwe ondernemers heeft de winkelstraatmanager in de Paul Krugerlaan contact gezocht met particuliere vastgoedeigenaren. Het is echter niet gelukt om particuliere vastgoedeigenaren de noodzaak in te laten zien om andere ondernemers aan te trekken. Particuliere vastgoedeigenaren hebben geen moeite om de bedrijfsruimte te verhuren. De natuurlijke aanwas van nieuwkomers bestaat voornamelijk uit bekenden van gevestigde ondernemers of bewoners die in de buurt wonen. In de Loper is het daarentegen wel gelukt om invloed uit te oefenen op de instroom van nieuwe ondernemers. Als belangrijkste vastgoedeigenaar is het Com•wonen gelukt om tegen verlaagde huurprijzen de eerste creatief ambachtelijke en culturele ondernemers aan te trekken.

De meeste ondernemers geven aan dat zij inspelen op verschillende etnische bewoners uit de omgeving. Vervolgens merken ondernemers dat de reikwijdte van de klantenkring toeneemt door producten tegen een gunstige prijs-kwaliteitverhouding aan te bieden. De creatief ambachtelijke en culturele ondernemers moeten daarentegen concluderen dat de doelgroep waar zij op in willen spelen onvoldoende aanwezig is in de directe omgeving. Daarom richten creatief ambachtelijke en culturele ondernemers zich voornamelijk op klanten uit de aangrenzende wijk en minder sterk op allochtone bewoners uit de directe omgeving. Om meer creatief ambachtelijke en culturele ondernemers aan te trekken moet Com•wonen volgens de nieuwe ondernemers weer lagere huurprijzen hanteren en kortere huurcontracten aanbieden. Ondernemers van voor de renovatie zien liever dat Com•wonen nieuwkomers toelaat die beter aansluiten bij de vraag van allochtone bewoners. In de Paul Krugerlaan is een substantieel deel van de ondernemers zich met succes gaan specialiseren. Met het aanbieden van producten uit het land van herkomst bedienen deze ondernemers een etnische doelgroep uit de regio. In de loop van de jaren is een unieke concentratie van Hindoestaanse ondernemers ontstaan met een Indiaas aanbod. Onder Turkse ondernemers is het bedienen van een regionale consumentenmarkt in opkomst.

5.2 Professionaliteit individuele ondernemers

Met het aandragen van verbeteringsuggesties hebben de sleutelpersonen in beide studiegebieden invloed proberen uit te oefenen op de professionaliteit van individuele ondernemers. In de Paul Krugerlaan heeft de projectleider bijeenkomsten georganiseerd en is de winkelstraatmanager geregeld bij ondernemers langs geweest om ideeën aan te dragen. Op deze manier proberen de sleutelpersonen ondernemers te inspireren om het assortiment en de inrichting van de winkel af te stemmen op een groter publiek. In de Loper richt Com•wonen zich op de levensvatbaarheid van nieuwe ondernemers. Bij een aanvraag voor een bedrijfsruimte kijkt Com•wonen kritisch naar de plannen en de financiële onderbouwing. Binnen Com•wonen moet een gevoel ontstaan dat nieuwe ondernemers goed hebben nagedacht over het winkelconcept. De voorkeur gaat daarbij uit naar creatief ambachtelijke en culturele ondernemers. Om creatief ambachtelijke en culturele ondernemers met kansrijke bedrijfsideeën verder te helpen probeert Com•wonen adviezen te geven over een verstandige besteding van het budget. Met deze adviezen wordt binnen Com•wonen geprobeerd om ondernemers in het zadel te helpen en daarna is het afwachten of een ondernemer het vol houdt.

Om de professionaliteit nog verder te bevorderen hebben de sleutelpersonen in beide studiegebieden individuele ondernemers de mogelijkheid geboden om bij andere instanties advies in te winnen. Alleen geven de sleutelpersonen in de Paul Krugerlaan aan dat ondernemers die net zijn begonnen vaak geen tijd hebben en tussen de ondernemers die een stabiele afzetmarkt hebben wordt vaak de relevantie niet direct ingezien. Hierdoor hebben maar een beperkt aantal ondernemers volgens de sleutelpersonen belangstelling getoond om een uitgebreid advies in te winnen. In de Loper leggen de sleutelpersonen het initiatief sterker bij de individuele ondernemers zelf neer. In de ogen van de sleutelpersonen moeten levensvatbare ondernemers zelfstandig op een creatieve manier inkopen kunnen doen, een fatsoenlijke begroting kunnen maken en een belastingformulier kunnen invullen. Mocht een ondernemer advies willen

inkopen dan is de gemeente bereid om de helft van de advieskosten te betalen, met een maximum van €1.000,-. Er zijn echter weinig ondernemers die aangeven dat zij hier gebruik van maken.

5.2.1 Menselijk kapitaal

De meeste ondernemers die tussen het tiende en vijftiende levensjaar naar Nederland zijn geëmigreerd hebben geen opleiding doorlopen. Bij aankomst in Nederland zijn deze ondernemers meteen gaan werken. De ondernemers die in Nederland zijn opgegroeid is ongeveer de helft na de opleiding op het idee gekomen om een onderneming te beginnen. De kennis die zij hebben opgedaan tijdens de opleiding wordt niet toegepast bij de huidige bedrijfsvoering. Met name in de Paul Krugerlaan geeft een klein deel van de ondernemers aan dat zij een relevante opleiding hebben gevolgd. In de Loper heeft daarentegen meer dan de helft van de ondernemers via een relevante opleiding kennis verkregen over het ondernemerschap.

Ondernemers die in het verleden werkzaam zijn geweest bij een bedrijf binnen de bedrijfskolom, geven aan dat zij een beter inzicht hebben gekregen in de aanwezige producten, doelgroepen en leveranciers. Via de werkzaamheden bij een onderneming van een familielid in de winkelstraat hebben met name oude ondernemers in de Loper ervaring opgedaan met lokale bezoekers. In de Paul Krugerlaan geven een aantal ondernemers aan dat de ervaring die zij hebben opgedaan met de lokale bezoekers goed van pas is gekomen om een vernieuwd winkelconcept neer te zetten. Hierdoor hebben deze ondernemers een verbeterde concurrentiepositie ingenomen. Nieuwe ondernemers in de Loper hebben met het uitschrijven van een bedrijfsplan beter nagedacht over de samenstelling van het assortiment en inrichting van de winkel. Maar eenmaal in bedrijf geven de meeste ondernemers aan dat zij moeten aanvoelen hoe de vraag zich ontwikkelt. Voor de alledaagse bedrijfsvoering geven ondernemers in beide studiegebieden aan dat zij per moment proberen aan te voelen wat lokale bezoekers zoeken. Het uitschrijven van een ondernemersplan is dan alleen nog interessant voor de samenwerking met collega's of het aanvragen van een lening.

5.2.2 Financieel kapitaal

In beide studiegebieden geven ondernemers aan dat bij de oprichting of overname van het bedrijf grote investeringen worden gepleegd in bedrijfsmiddelen of de inrichting. Vervolgens proberen de meeste ondernemers met het aanbieden van een breed aanbod een beter inzicht te krijgen welke producten het beste tegemoetkomen aan de vraag van verschillende bewoners. Dit maakt deze ondernemers beter bestendig om met de ontwikkelingen in de bevolkingssamenstelling mee te veranderen. Om de naamsbekendheid te versterken werken sommige ondernemers met kortingen. Alleen is dit bij het merendeel van de ondernemers niet goed bevallen. Ondernemers in de Paul Krugerlaan geven bijvoorbeeld aan dat veel klanten uit de omgeving na de kortingsperiode weer ergens anders gaan kijken en dat advertenties nauwelijks worden gelezen. In beide studiegebieden hebben een aantal ondernemers de ervaring dat klanten blijven terugkomen als zij goede producten leveren voor een schappelijke prijs. Tevreden klanten vertellen binnen de familie- en vriendenkring verder waar zij bepaalde producten gekocht hebben. De mond tot mond reclame die hier voortvloeit zorgt dat klanten uit andere wijken op de onderneming afkomen. Met het aanbieden van producten uit het land van herkomst bedient een substantieel deel van de ondernemers in de Paul Krugerlaan een specifieke doelgroep uit de regio. Het wordt voor ondernemers dan belangrijker om de naamsbekendheid in de regio te versterken door flyers aan te bieden of met commercials op de lokale radio te werken. In de Loper probeert een aantal ondernemers de naamsbekendheid te versterken met advertenties in lokale kranten of het sponsoren van activiteiten. Met name onder nieuwe ondernemers wordt vaak gewerkt met een internetsite en het versturen van digitale nieuwsbrieven.

Sommige ondernemers in de Paul Krugerlaan geven aan dat de investeringen die zij plegen tevens afhangen van de verwachtingen van bezoekers. Met name in de levensmiddelenbranche kan een zeer

verzorgde uitstraling de verwachting opwekken dat een ondernemer dure producten verkoopt. Voor ondernemers die zich richten op bezoekers uit de directe omgeving komt daar de afname van het aantal bewoners nog eens boven op. Vanwege de teruglopende inkomsten moet een aantal van deze ondernemers de buffer raadplegen om de vaste lasten te kunnen betalen. Voor ondernemers die net een aantal investeringe hebben gepleegd in een vernieuwd winkelconcept, wordt het spannend om met de afname van het aantal bewoners en de huidige laagconjunctuur voldoende inkomsten te genereren. Het lenen van geld is onder ondernemers in de Paul Krugerlaan niet erg populair. Over het algemeen gaat de voorkeur uit om met de eigen middelen rond te komen. In tegenstelling tot de meeste ondernemers richten de nieuwkomers in de Loper zich minder sterk op de allochtone bewoners uit de omgeving. Nieuwe ondernemers proberen voornamelijk voor een stabiele afzetmarkt te zorgen door consumenten uit de aangrenzende wijk aan te trekken. Vier van de zes nieuwe ondernemers lukt dit aardig, terwijl twee nieuwe ondernemers moeten concluderen dat zij niet voldoende inkomsten kunnen genereren met de huidige bezoekerssamenstelling. Één nieuwe ondernemer geeft aan gebruik te maken van de subsidieregeling om de eerste twee jaar door te komen.

5.2.3 Tussentijdse conclusie

Het succes van verbeteringsuggesties voor de professionaliteit is afhankelijk van de affiniteit die individuele ondernemers daarmee hebben. Met het organiseren van bijeenkomsten en het inzetten van een winkelstraatmanager hebben de sleutelpersonen in de Paul Krugerlaan een brede groep van ondernemers proberen te bereiken. Door ideeën te introduceren hebben de sleutelpersonen ondernemers proberen te inspireren om het assortiment en de inrichting af te stemmen op een groter publiek. Alleen hebben de sleutelpersonen gefaald om ondernemers een uitgebreid advies in te laten winnen bij derden. In de Loper richt Com•wonen zich enkel op de levensvatbaarheid van nieuwe ondernemers. Door het selectief toelaten van nieuwkomers in de Loper is het aandeel van ondernemers met een opleiding aanzienlijk hoger. Nieuwe ondernemers geven aan dat het uitschrijven van een bedrijfsplan een bijdrage heeft geleverd bij het neerzetten van een stevige winkelconcept. Eenmaal in bedrijf merken nieuwe ondernemers echter dat het niet mogelijk is om van tevoren overal reële inschattingen van te maken.

Om in te kunnen spelen op de veranderingen in de praktijk geven ondernemers in beide studiegebieden aan dat zij zich flexibel moeten opstellen. Met het aanbieden van een aantal algemene producten krijgen ondernemers een beter inzicht waar vraag naar is. Als een aantal producten goed verkoopt, kan een ondernemer zich meer gaan specialiseren. Door een aantal kwalitatief goede producten tegen een schappelijke prijs aan te bieden kunnen ondernemers klanten uit de omliggende wijken aantrekken. Van het vermogen dat ondernemers in de loop van de jaren genereren, bouwen zij een buffer op voor slechtere tijden. Bij het plegen van investeringen proberen ondernemers zorgvuldig in te spelen op de verwachtingen van bezoekers.

5.3 Collectieve presentatie

Om de collectieve presentatie van de winkelstraat te bevorderen is de aandacht van de sleutelpersonen in beide studiegebieden als eerste uitgegaan naar het installeren van een nieuw bestuur en het verwerven van leden voor de ondernemersvereniging. Voor de Paul Krugerlaan heeft de gemeente Den Haag een winkelstraatmanager ingehuurd die bij de ondernemers is langs geweest. Het is de winkelstraatmanager gelukt om het merendeel van de ondernemers te overtuigen van de voordelen om lid te worden. Voor het winkelgebied rondom de Loper heeft de gemeente Rotterdam in het begin een manager ingehuurd om leden te werven. Vanwege het gebrek aan belangstelling heeft de gemeente de manager teruggetrokken. Na de renovatie heeft Com•wonen in de contracten laten opnemen dat huurders lid moeten worden van de ondernemersvereniging.

Vervolgens richten de sleutelpersonen in beide studiegebieden zich op het ondernemen van gezamenlijke acties. Om een eerste aanzet te geven heeft de gemeente Den Haag in samenspraak met het bestuur sierverlichting laten ophangen en braderieën laten organiseren. Tijdens bijeenkomsten zijn

ideeën geïntroduceerd om met een gezamenlijke 'slogan' te werken. De sleutelpersonen dachten in eerste instantie aan de slogan 'werelds winkelen' en later hebben zij dit aangescherpt naar 'Little India'. Vervolgens moeten de ondernemers bepalen welke slogan het meeste geld oplevert. Bij het opstellen van een gezamenlijk gevelplan wil de gemeente tevens een aantal regels vastleggen over de luifels, reclameborden en materiaalgebruik. Bij de uitvoering van het gevelplan bleek de aanvullende subsidie echter onvoldoende voor vastgoedeigenaren en ondernemers. In de Loper probeert de gemeente het initiatief bij de ondernemers zelf neer te leggen. Wanneer het bestuur van de ondernemersvereniging van plan is om administratieve taken of het organiseren van activiteiten uit te besteden dan kunnen zij via de regeling Bedrijven Verbeter Gebieden (BVG) aanvullende subsidie krijgen. Hierdoor houden ondernemers een beter inzicht welke kosten gemoeid zijn bij het inhuren van verschillende partijen. Om een eerste aanzet te geven voor een sfeervolle ambiance heeft de gemeente de kosten op zich genomen voor het plaatsen van een lichtlijn aan het begin van de Mathenesserweg en Com•wonen heeft de kosten voor het ophangen van de banieren aan de lantarenpalen in de Mathenesserweg op zich genomen.

5.3.1 Netwerkrelaties

Via de contacten met anderen proberen de ondernemers in beide studiegebieden op te letten waar vraag naar is. Ondernemers geven aan dat zij zich gesteund voelen door de contacten binnen de familie- en vriendenkring. Bij het evalueren van producten en het nemen van beslissingen voor de bedrijfsvoering vormen familieleden en vrienden een belangrijke graadmeter. Bij een aantal ondernemers zijn gezinsleden zelfs werkzaam in de zaak. Via de accountant laten sommige ondernemers zich adviseren over het doen van inkopen en het vaststellen van prijzen. Om in te spelen op de bezoekers in de Paul Krugerlaan doen ondernemers inspiratie op bij branchegeenoten. Alleen geven de ondernemers wel aan dat veel collega's elkaar te gemakkelijk nadoen. Het zou volgens de meeste ondernemers beter zijn als collega-ondernemers elkaar meer gaan beconcurreren op de kwaliteit. In de Loper geven ondernemers aan dat het assortiment van collega's in de straat te sterk verschilt. Hierdoor doen ondernemers niet direct inspiratie op via collega's in de straat. Zij wisselen eerder ideeën uit met collega-ondernemers uit andere winkelgebieden.

Als ondernemers zich meer gaan specialiseren worden de contacten met klanten belangrijker. Deze ondernemers geven aan dat zij goed proberen op te letten en te luisteren waar de voorkeur van klanten naar uitgaat. Op deze manier proberen ondernemers in te zien hoe zij het assortiment kunnen vernieuwen. Met de ideeën die ondernemers opdoen gaat een aantal bij verschillende leveranciers op zoek naar nieuwe producten. In de zoektocht bij de leveranciers doen met name ondernemers in de Loper inspiratie op om het assortiment verder uit te breiden. In de Paul Krugerlaan houdt een klein deel van de ondernemers de ontwikkelingen in het land van herkomst in de gaten. Zij merken dat sommige trends uit het land van herkomst goed aanslaan in Nederland.

5.3.2 Groepsvorming

Uit de gesprekken met de ondernemers komt in beide studiegebieden naar voren dat zij eerder lid zullen worden van de ondernemersvereniging als zij het idee krijgen dat de initiatieven aansluiten bij de persoonlijke belangen. In de Paul Krugerlaan geven de ondernemers aan dat de extra aandacht van de gemeente gezamenlijk en de lage contributie de aanleiding heeft gegeven dat de meeste ondernemers lid zijn geworden. De ondernemersvereniging in de Loper bestaat voornamelijk uit leden die bij Com•wonen huren. Voorlopig is het nog niet gelukt om met een aantal succesvolle activiteiten meer ondernemers te betrekken bij de ondernemersvereniging. Met de financiële steun van de gemeente Den Haag heeft het bestuur sierverlichting laten ophangen en braderieën georganiseerd op het zuidelijke en middelste gedeelte van de Paul Krugerlaan. De braderieën waren met name interessant voor ondernemers die kleding, huishoudelijke artikelen of eten verkopen. Vervolgens is het voor de ondernemers afwachten of het publiek dat op de braderieën afkomt ook aansluit bij de eigen doelgroep. Ondernemers die in het noordelijke gedeelte van de Paul Krugerlaan gevestigd zijn voelden zich niet direct betrokken bij de

initiatieven. Zij geven aan dat de braderieën en het aanbrengen van sierverlichting op het andere gedeelte van de Paul Krugerlaan heeft plaatsgevonden. Na het stopzetten van de financiële en organisatorische steun van de gemeente is het afwachten welke gezamenlijke acties voldoende draagvlak houden onder de leden. Voor komend jaar geeft het bestuur aan dat de bijdrage van de leden onvoldoende is om sierverlichting op te hangen. Ondanks de afname van het aantal aanmeldingen ziet het bestuur wel de mogelijkheid om de braderie door te laten gaan. Volgens de ondernemers in de Loper is het organiseren van een braderie onder de kleine groep leden maar voor een beperkte aantal ondernemers interessant. Hierdoor blijft het aanbod op braderieën beperkt en is het niet spannend genoeg om voldoende bezoekers aan te trekken.

Voor het organiseren van gezamenlijke activiteiten geven ondernemers in beide studiegebieden aan dat het lastig is om de belangen van individuele ondernemers te bundelen. In de Paul Krugerlaan komt dit bijvoorbeeld naar voren bij het vaststellen van een gezamenlijke slogan. Onder de Hindoestaanse ondernemers zijn de meeste enthousiast om de Paul Krugerlaan te branden als 'Little India', terwijl de meeste Turkse ondernemers niet direct het belang inzien van een gezamenlijke slogan. Wanneer een aantal Turkse ondernemers moeten kiezen, vinden zij dat de slogan 'werelds winkelen' representatiever voor de gehele winkelstraat. In de Loper lukt het de ondernemersvereniging niet om voldoende draagvlak te krijgen voor de gezamenlijke promotie. Sommige ondernemers vinden het bijvoorbeeld zonde om veel geld uit te geven aan een promotieboekje terwijl andere niet geassocieerd willen worden met een goedkope flyer. Om goede keuzes te kunnen maken tussen alle verschillende belangen heeft de ondernemersvereniging iemand nodig die verstand heeft van het kleinschalig ondernemerschap. De functie van de secretaresse die het bestuur met de aanvullende subsidieregeling heeft ingehuurd, kan worden uitgebreid naar de functie van een manager. Alleen geven de ondernemers aan dat daar een aantal kosten bij komen kijken die niet alle leden direct voorhanden hebben. Het initiatief van de gemeente Den Haag om voor een uniforme geveluitstraling te zorgen is na het verwijderen van de luifels en reclameborden stil komen te liggen. Voor het aanbrengen van een nieuwe luifel en het opknappen van de winkelpuien is de gemeente bereid om onder een aantal voorwaarden één derde van de kosten op zich te nemen. De meeste ondernemers kunnen zich hier echter niet in vinden. Om toch voor een nieuwe overdekking te zorgen zijn een aantal ondernemers van plan om markiezen op te hangen. Terwijl andere subgroepen aangeven hun geld liever op een andere manier te besteden.

5.3.3 Tussentijdse conclusie

Voor het succes van gezamenlijke acties moet het doel van de activiteiten de belangen van individuele ondernemers dienen. In de Paul Krugerlaan hebben de sleutelpersonen gekozen om het bestuur van de ondernemersvereniging financieel en organisatorisch te steunen. Dankzij deze steun is het gelukt om het merendeel van de ondernemers lid te krijgen, braderieën te organiseren en sierverlichting op te hangen. Vervolgens is het niet gelukt om tot een gezamenlijke slogan te komen en ondernemers tweederde van het gevelplan te laten bekostigen. In de Loper moeten ondernemers die bij Com•wonen huren lid worden van de ondernemersvereniging en de gemeente heeft aanvullende subsidie verstrekt om een secretaris in te huren. Volgens de sleutelpersonen is het bestuur beter in staat om de voorkeuren van leden te bundelen in gezamenlijke acties en kan een secretaris hulp bieden bij het organiseren van de activiteit. De ondernemers geven echter aan dat het organiseren van een wintermarkt niet goed is bevallen, het laten maken van promotiemateriaal niet van de grond is gekomen en het aantal leden niet verder is uitgebreid.

Als ondernemers elkaar beconcurreren op kwaliteit vullen zij elkaar beter aan in het aantrekken van een overeenkomstige doelgroep. Dit maakt het voor collega-ondernemers interessanter om gezamenlijke acties te ondernemen. Het organiseren van een braderie is met name interessant voor ondernemers met kleding, huishoudelijke artikelen en eten. In de Paul Krugerlaan geeft het bestuur aan voldoende mogelijkheden te zien om weer een braderie te organiseren. De ideeën die de sleutelpersonen geïntroduceerd hebben voor een gezamenlijke slogan blijken met name interessant te zijn voor ondernemers die een regionale consumentenmarkt bedienen. Ondernemers in de Loper geven aan dat het aanbod met collega's te sterk

onderling verschilt. Hierdoor vullen ondernemers elkaar onvoldoende aan bij het bedienen van een overeenkomstige doelgroep. Het gebrek aan onderlinge synergie maakt het lastig om voldoende kritische massa te krijgen voor een braderie en het laten maken van promotiemateriaal.

6. EINDCONCLUSIE

Om inzicht te krijgen in de succes- of faalfactoren van de revitalisering van winkelstraten als onderdeel van de stedelijke vernieuwing zijn drie aangrijpingspunten voor beleid gehanteerd. Ten eerste moet de variatie in de branchering toenemen. Ten tweede moet de professionaliteit van individuele ondernemers bevorderd worden. Ten derde moeten meer ondernemers betrokken worden bij de collectieve presentatie van de winkelstraat. Bij het uitkiezen van twee studiegebieden binnen het InnovatieProgramma Stedelijke Vernieuwing (IPSV) is de voorkeur uitgegaan naar de Paul Krugerlaan in Den Haag en de Loper 1 en 2 in Rotterdam. Beide studiegebieden nemen een centrale positie in binnen een vooroorlogse stedelijk vernieuwingsgebied. Via semigestructureerde interviews met stedelijke manager is een beter inzicht verkregen in de effectiviteit van het gevoerde beleid. Semigestructureerde interviews met een aantal ondernemers in de winkelstraat heeft een indicatie gegeven in de factoren die zij als succesvol ervaren.

Branchering

Uit de studiegebieden komt naar voren dat de interventie in de branchering afhankelijk is van de controle die stedelijke managers kunnen uitoefenen op het toelaten van nieuwe ondernemers in de bedrijfsruimtes. Met het opkopen van het vastgoed wordt het succes om invloed uit te oefenen op het toelaten van nieuwe ondernemers vergroot. Door lagere huurprijzen te hanteren is met succes meer variatie aangebracht in de branchering. Het tijdelijk huren van leegstaande bedrijfsruimte van particuliere vastgoedeigenaren heeft gefaald. De stedelijke managers hebben de particuliere vastgoedeigenaren niet overtuigd om andere nieuwkomers aan te trekken. Particuliere vastgoedeigenaren hebben geen moeite met het verhuren van de bedrijfsruimtes. Als stedelijke managers direct invloed willen uitoefenen op de instroom van nieuwe ondernemers, dan moeten zij eerder in overleg treden met particuliere vastgoedeigenaren om een gezamenlijke branchevisie vast te stellen of het vastgoed opkopen.

Bij het aantrekken van nieuwe ondernemers moeten stedelijke manager niet een te hoog marktsegment aan het bestaande winkelaanbod toevoegen. Voor een succesvolle branchering moeten nieuwe ondernemers het bestaande aanbod versterken met een aanvullend assortiment en inspelen op een overeenkomstige consumentenmarkt. De vaste klantenkring van de meeste ondernemers bestaat uit bewoners uit de directe omgeving. Met het aanbieden van producten tegen een gunstige prijs-kwaliteitverhouding wordt de reikwijdte van klantenkring vergroot naar omliggende wijken. Met het aantrekken van creatief ambachtelijke en culturele ondernemers wordt het oorspronkelijke aanbod niet versterkt. In tegenstelling tot de oorspronkelijke ondernemers moeten de creatief ambachtelijke en culturele ondernemers concluderen dat de allochtone bewoners uit de omgeving niet tot hun doelgroep behoren. Om voldoende vaste klanten aan te trekken richten de creatief ambachtelijke en culturele ondernemers zich met name op consumenten uit de aangrenzende wijk. Doorspecifieke producten uit het land van herkomst aan te bieden ondersteunt een substantieel deel van de immigrantenondernemers elkaar in het aantrekken van een etnische doelgroep uit de regio.

Professionaliteit individuele ondernemers

Om invloed uit te oefenen op de professionaliteit van individuele ondernemers hebben stedelijke managers zelf verbetersuggesties aangedragen en de mogelijkheid aangeboden om bij derden een uitgebreid advies in te winnen. Bij het toelaten van nieuwe ondernemers is kritisch naar de bedrijfsplannen en financiële onderbouwing gekeken. Op deze manier proberen de stedelijke managers nieuwe ondernemers beter na te laten denken over een levensvatbare bedrijfsvoering. De voorkeur van de stedelijke managers gaat uit naar creatief ambachtelijke en culturele ondernemers. Met deze maatregel wordt de professionaliteit van de reeds gevestigde niet bevorderd. Om een brede groep gevestigde ondernemers te bereiken zijn bijeenkomsten georganiseerd en een winkelstraatmanager ingezet om bij de

ondernemers langs te gaan. Door ideeën aan te reiken hebben de stedelijke managers ondernemers proberen te inspireren om het assortiment en de inrichting af te stemmen op een groter publiek. De aandacht is daarbij met name uitgegaan naar de prestaties van beginnende ondernemers en de groeiambities van zogenaamde papa en mama ondernemers van de eerste generatie. De stedelijke managers hebben echter gefaald om ondernemers een uitgebreid advies in te laten winnen bij een ondernemerscoach, een styliste of de Kamer van Koophandel. Ondernemers die net begonnen zijn hebben geen tijd om naar een cursus te komen en ondernemers met een stabiele afzetmarkt zien de relevantie niet direct in van de voorgestelde adviezen.

Als stedelijke managers met verbeter suggesties en cursussen de professionaliteit van individuele ondernemers willen bevorderen, dan moeten zij inspelen op de specifieke belangen van ondernemers. Bij de oprichting of overnamen van het bedrijf worden door de grote investeringen gepleegd. Met het aanbieden van een breed assortiment zijn ondernemers beter in staat om zich aan de veranderingen in de omgeving aan te passen. Tevreden klanten blijven terugkomen als producten tegen een gunstige prijs-kwaliteitverhouding worden aangeboden. Met de toenemende afnamen van een aantal producten kunnen ondernemers zich meer gaan specialiseren. Het vermogen dat ondernemers in de loop van de jaren opbouwen reserveren zij in eerste instantie om tegenvallende inkomsten op te kunnen vangen. Sommige ondernemers hebben in de loop van de jaren voldoende kennis over de lokale bezoekers verkregen om met een vernieuwd winkelconcept een verbeterde concurrentiepositie in te nemen. Bij het bedienen van een etnische doelgroep over een grotere afstand wordt het belangrijker om de naamsbekendheid via promotie en een verzorgde presentatie beter onder de aandacht te brengen. De hoger opgeleide creatief ambachtelijke en culturele ondernemers geven aan dat zij met het uitschrijven van een bedrijfsplan een steviger winkelconcept hebben neergezet. Alleen heeft het geen zin om overal te uitgebreid op in te gaan. Het is van tevoren niet mogelijk om overal reële inschattingen van te maken. Om in te kunnen spelen op de veranderingen in de praktijk moet een ondernemer zich flexibel opstellen. Twee van de zes creatief ambachtelijke en culturele ondernemers is het niet gelukt om aansluiting te vinden bij de consumenten uit de omgeving. Deze twee creatief ambachtelijke en culturele ondernemers hebben de deuren moeten sluiten.

Collectieve presentatie

Om meer ondernemers te betrekken bij de collectieve presentatie van de winkelstraat, blijkt het beter te werken als stedelijke managers het voortouw nemen dan de verantwoording te sterk bij de ondernemers zelf neer te leggen. Met de extra aandacht van de gemeente en het hanteren van een lage contributie heeft de winkelstraatmanager met succes het merendeel van de ondernemers kunnen overtuigen om lid te worden van de ondernemersvereniging. Dankzij de organisatorische en financiële steun heeft het bestuur van de ondernemersvereniging met succes braderieën georganiseerd en sierverlichting laten ophangen. De stedelijke vernieuwers hebben echter gefaald om ondernemers een gezamenlijke slogan te laten hanteren en tweederde van het gevelplan te laten bekostigen. De gedachte van stedelijke managers om het ontplooiën van gezamenlijke acties meer vanuit de ondernemers zelf te laten komen heeft gefaald. De ondernemers geven aan dat het aantal leden niet verder is uitgebreid, het organiseren van een wintermarkt niet goed is bevallen en het laten maken van promotiemateriaal niet van de grond is gekomen.

Als stedelijke managers meer ondernemers willen betrekken bij de collectieve presentatie van de winkelstraat, dan is het organisatorisch en financieel steunen van de ondernemersvereniging het meest succesvol om tot een aantal gezamenlijke acties te komen. Het is echter lastig om de persoonlijke belangen van ondernemers te bundelen in één activiteit. Binnen een ondernemersvereniging moeten het mogelijk zijn om verschillende gezamenlijke activiteiten te organiseren. Het organiseren van een braderie is voornamelijk interessant voor ondernemers die met kleding, huishoudelijke artikelen en etenswaren een overeenkomstige consumentenmarkt bedienen. Voor een succesvolle braderie moeten voldoende ondernemers meedoen om voor een spannend aanbod te zorgen. Het geldt dat ondernemers willen

uitgeven aan gezamenlijk promotiemateriaal kan variëren tussen ondernemers met een andere doelgroep. Wanneer ondernemers inspelen op een regionale consumentenmarkt wordt het interessanter om naamsbekendheid met een gezamenlijke slogan verder te verspreiden. De verschillende voorkeuren en het geld dat een ondernemer uit willen geven maakt het lastig om tot een gezamenlijke geveluitstraling te komen.

LITERATUURLIJST

- Adler, P.S. & S.W. Kwon (2002), Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27, 3, p. 17-40.
- Aldrich, H.E. & R. Waldinger (1990), Ethnicity and entrepreneurship. *Annual Review of Sociology* 16, p. 111-135.
- Anderson, A.R. & C.J. Miller (2003), Class matters: human and social capital in the entrepreneurial process. *Journal of Socio Economics* 32, p. 17-36.
- Bertens, C. & N. de Vries (2008), Economische kansen van etnische diversiteit: Een verkennende studie naar kansen voor de Nederlandse steden. Den Haag: Nicis Institute.
- Bolt, E.J. (2003), Winkelvoorzieningen op waarde geschat: Theorie en praktijk. Merkelbeek: drukkerij Bakker, p. 23-33, 62-70.
- Bouwmeester H. (2007), Winkelstraten en pleinen: motor van herstructurering. Den Haag: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu.
- Brummelkamp G.W., K. Suddle & M. Knapen (2008), Herstructurering van winkelgebieden. Zoetermeer: EIM.
- Clydesdale, G. (2008), Business immigrants and the entrepreneurial nexus. *Journal of International Entrepreneurship* 6, p. 123-142.
- Croix, D. de la & M. Doepke (2003), Inequality and growth: Why differential fertility matters. *The American Economic Review* 93, 4, p. 1091-1113.
- Davidsson, P. & B. Honig (2003), The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 18, p. 301-331.
- Deelgemeente Delfshaven, Com-wonen & Proper Stork Ontwikkelaars (2009), Gebiedsvisie Bospolder-Tussendijken 2020, [online]. [Geciteerd op 29 juni 2009]. Beschikbaar op het world wide web: <http://www.comwonen.nl/uploads/site_1/Wijk%20in%20beeld/GEBIEDSVISIE%20BOSPOLDER%20TUSSENDIJKEN%202020.pdf>
- Delft, H. van, C. Gorter & P. Nijkamp (2000), In search of ethnic entrepreneurship opportunities in the city: A comparative policy study. *Environment and Planning C: Government and Policy* 18, p. 429-451.
- Diemen C. van & Y. El Aidi (2007), Economisch gebiedsplan Willemsweg-Noord. Nijmegen: BRN projecten.
- Dinda, S. (2008), Social capital in the creation of human capital and economic growth: A productive consumption approach. *The Journal of Socio-Economics* 37, p. 2020-2033.
- Dorenbos, R., K. Van Dijken, G. Isabella & A. Reijnders (2009), Doorzettingskracht in economische kansenzones: Lessen uit Rotterdam. Den Haag: Nicis Institute.
- Ecorys (2006), Evaluatie Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing 2000 t/m 2004 (ISV 1). Rotterdam: ECORYS Nederland BV.
- Fadahansi, A., D. Smallbone & S. Supri (2000), Networking and ethnic minority enterprise development: Insights from a north London study. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 7, 3, p. 228-240.
- Friedkin, N.E. (2004), Social cohesion. *Annual Review of Sociology* 30, p. 409-425.
- Gemeente Den Haag (2004) Wijkplan Transvaal, [online]. [Geciteerd op 14 maart 2009]. Beschikbaar op het world wide web: <http://www.transvaal.nu/fileadmin/templates/pdfs/Wijkplan%20Transvaal.pdf>.
- Gemeente Den Haag (2006a), Brancheplan Paul Krugerlaan: Werelds winkelen. Den Haag: gemeente Den Haag Dienst Stedelijke Ontwikkeling.
- Gemeente Den Haag (2009a), Bestemmingsplan Transvaal 2009: voorontwerp, [online]. [Geciteerd op 13 maart 2009]. Beschikbaar op het world wide web: http://www.denhaag.nl/Docs/dso/Bestemmingsplan/Bstpln_Transvaal_TOELICHTING.pdf.
- Gemeente Den Haag (2009b), Transvaal, [online]. [Geciteerd op 16 mei 2009]. Beschikbaar op het world wide web: <http://www.denhaag.nl/smartsite.html?id=42847>.

- Gemeente Helmond (2004), Heistraat, hart en ziel voor Binnenstad Oost: Uitwerking IPSV-aanvraag 2004. Helmond: gemeente Helmond.
- Gemeente Nijmegen (2006), Willemsweg in beeld. Nijmegen: gemeente Nijmegen / Directie DGG, afdeling EZ / subsidiebureau.
- Gemeente Rotterdam (2007a), Wonen in Rotterdam: Geactualiseerde woonvisie 2007-2010, [online]. [Geciteerd op 29 juni 2009]. Beschikbaar op het wold wide web: <<http://www.obr.rotterdam.nl/Rotterdam/Internet/Overig/Wonen/Bestanden/pdf%20bestanden/Woonvisie.pdf>>.
- Gemeente Rotterdam (2007b), Rotterdamers vooruit: Deel 2 wijkactieplannen in ontwikkeling, samenvatting, [online]. [Geciteerd op 29 juni 2009]. Beschikbaar op het wold wide web: <<http://www.vamil.nl/docs/wijkaanpak/WAPRotterdamWapsdeel2.pdf>>.
- Greve, A. (1995), Networks and entrepreneurship: An analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process. *Scandinavian Journal of Management* 11, 1 p. 1-24.
- Groen L. (2005a), Een gevelplan voor de Paul Krugerlaan. Den Haag: gemeente Den Haag, dienst stedelijke ontwikkeling.
- Groen L. (2005b), Werk aan de winkel op de Paul Krugerlaan. Den Haag: gemeente Den Haag, dienst stedelijke ontwikkeling.
- Groen L. (2006), Werk aan de winkel (2) op de Paul Krugerlaan. Den Haag: gemeente Den Haag, dienst stedelijke ontwikkeling.
- Grossmann, V. (2008), Risky human capital investment, income distribution, and macroeconomic dynamics. *Journal of Macroeconomics* 30, p. 19-42.
- Gruber, M. (2007), Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing* 22, p. 782-807.
- Handy, S.L. & K.J. Clifton (2001), Local shopping as a strategy for reducing automobile travel. *Transportation* 28, p. 317-346.
- Hazel, R. van den, C.Y. Nijmeijer & E.J. Kleingeld (2005), *Belwinkels in Rotterdam: Marktanalyse en -regulering*. Arnhem: Seinpost Adviesbureau BV
- Hechter, M., D. Friedman & M. Appelbaum (1982), A theory of ethnic collective action. *International Migration Review* 16, 2, p. 412-434.
- Holt, D., G. Rienstra, W. Vos & A. Zweedijk (2005), *IPSV een programma met vele gezichten: Evaluatie Innovatie Programma Stedelijke Vernieuwing*. Rotterdam: ECORYS Nederland BV
- Jamal, A. (2003), Retailing in a multicultural world: The interplay of retailing, ethnic identity and consumption. *Journal of Retailing and Consumer Services* 10, p. 1-11.
- Jamal, A. (2005), Playing to win: An explorative study of marketing strategies of small ethnic retail entrepreneurs in the UK. *Journal of Retailing and Consumer Services* 12, p. 1-5.
- Jones, K. & J.W. Simmons (1990), *The retail environment*. London: Routledge, p. 32-77, 100-135.
- Jong, F. de (2004), De dynamische delta vraagt om voortgaande innovatie. In: Ministerie van VROM, red., *De kracht van de stad: Praktijkboek stedelijke herstructurering 2004-2005*. Den Haag: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu, p. 23-30.
- Kloosterman R. & J. van der Leun (1999), Just for starters: Commercial gentrification by immigrant entrepreneurs in Amsterdam and Rotterdam neighbourhoods. *Housing Studies* 14, 5, p. 659-677.
- Kloosterman R., J. van der Leun & J. Rath (1997a), *Over grenzen: immigranten en de informele economie*. Amsterdam: Instituut voor Migratie en Etnische Studies, Universiteit van Amsterdam.
- Kloosterman, R., J. van der Leun & J. Rath (1997b), *De economische potenties van het immigrantenondernemerschap in Amsterdam: een inventariserende en explorerende studie in het kader van "Ethnic Minorities Participation (or) Involvement in Urban Market-Economy" (EMPORIUM)*. Amsterdam: Instituut voor Migratie- en Etnische Studies (IMES), Universiteit van Amsterdam.
- Kloosterman, R. & J. Rath (1999), Het ondernemerschap van immigranten: de overheid een zorg? *Rooilijn* 32, 3, p. 108-114.

- Laagland'advies (2009), SEV Realisatie versterkt Laagland'advies vanaf 1 juni 2009, [online]. [Geciteerd op 15 juli 2009]. Beschikbaar op het wold wide web: <http://www.laaglandadvies.nl/Nieuws/SEV%20Realisatie%20versterkt%20Laaglandadvies.aspx>.
- Lees, L. (2008), Gentrification and social mixing: Towards an inclusive urban renaissance? *Urban Studies* 45, 12, p. 2449-2470.
- Maandag, B. (2007), Actieprogramma Winkelgebieden, [online]. [Geciteerd op 29 juni 2009]. Beschikbaar op het wold wide web: <<http://www.obr.rotterdam.nl/Rotterdam/Openbaar/Diensten/OBR/docs/Krant.Actieprogramma.Winkelgebieden.pdf>>.
- Marger, M.N. (2001), The use of social and human capital among Canadian business immigrants. *Journal of Ethnic and Migration Studies* 27, 3, p. 439-453.
- Masurel, E. (2008), Local shopkeepers' associations and ethnic minority entrepreneurs. Amsterdam: VU University Amsterdam.
- Ministerie van BZK (2004), Samenwerken aan de krachtige stad: Uitwerking van het stelsel grotestedenbeleid 2005-2009 (GSB III). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van EZ, Ministerie van Justitie, Ministerie van SZW, Ministerie van VWS, Ministerie van OCW, VNO-NCW & MKB Nederland (2005), Actieplan 'nieuw ondernemerschap': Kansen benutten. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Ministerie van VROM (2009), InnovatieProgramma Stedelijke Vernieuwing, [online]. [Geciteerd op 15 december 2009]. Beschikbaar op het Wold Wide Web: <http://www.project.vrom.nl/lijstweergave.asp?code_prgm=1&code_cat=0&sortorder=asc&sortitem=1>.
- Munsterd, S. & R. Deurloo (2002), Unstable immigrant concentrations in Amsterdam: Spatial segregation and integration of newcomers. *Housing Studies* 17, 3, p. 487-503.
- Ouwehand, A. & M. van Meijeren (2006), Werk in de wijk: economische impulsen in de stedelijke vernieuwing. Den Haag: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu.
- Pijlman, L., M. Fokkema & V. de Klein (2006), Amsterdamsestraatweg-Midden: Straatmanagement in de Amsterdamsestraatweg-Midden. Utrecht: gemeente Utrecht.
- Pijlman, L.B. & B.J.M. Hutten (2005), Brancheplan Amsterdamsestraatweg-Midden: Utrecht. Arnhem: Seinpost Adviesbureau BV.
- Ramos-Pinto, P. (2006), Social capital as a capacity for collective action. Forthcoming in: *Assessing social capital: concept, policy, practice*.
- Rath, J. (2006), Het mooist van mokum. Amsterdam: Vossiuspers, Universiteit van Amsterdam.
- Rath, J. (2007), The transformation of ethnic neighborhoods into places of leisure and consumption. Amsterdam: Institute for Migration and Ethnic Studies, University of Amsterdam.
- Rath, J., A. Bodaar, I. Van Liempt & L. Veldboer (2009), Chinatown, Klein Istanbul of toch maar een doorsneebuurt?: Etnische buurten als plaatsen van vermaak en consumptie. Den Haag: Nicis Institute.
- Rath, J. & Kloosterman (2000), Outsiders' business: A critical review of research on immigrant entrepreneurship. *International Migration Review* 34, 3, p. 0657-0681.
- Reimers, V. & V. Clulow (2004), Retail concentration: A comparison of spatial convenience in shopping strips and shopping centres. *Journal of Retailing and Consumer Services* 11, p. 207-221.
- Schaake, M. (2006), De residentiële keuze en mobiliteit van de allochtone middenklasse. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- SEV (2009), Over de SEV: innovatie in wonen, [online]. [Geciteerd op 15 juli 2009]. Beschikbaar op het wold wide web: <<http://www.sev.nl/overdesev/overdesev.asp>>.
- SEV Realisatie (2009a), Herover het vastgoed, herover de wijk. Den Haag: Ministerie van VROM.
- SEV Realisatie (2009b) Wat doen wij, [online]. [Geciteerd op 15 juli 2009]. Beschikbaar op het wold wide web: <http://www.sev-realisatie.nl/over/over.asp?id_onderdeel=5>.
- Team gebieden (2007), Actieprogramma Winkelgebieden, [online]. [Geciteerd op 29 juni 2009]. Beschikbaar op het wold wide web: <<http://www.cos.rotterdam.nl/Rotterdam/Openbaar/Diensten/COS/MOR/PDF/Aktieprogramma%20Winkelgebieden.pdf>>.

- Verheul, I. & M. Carree (2007), Overoptimism among entrepreneurs in new ventures: The role of information and motivation. Zoetemeer: SCALES.
- Vos, E., A. Jia-Yuh Yeh, S. Carter & S. Tagg (2007), The happy story of small business financing. *Journal of Banking & Finance* 31 p. 2648-2672.
- Westlund, H. & R. Bolton (2003), Local social capital and entrepreneurship. *Small Business Economics* 21, p. 77-113.
- Zimmer, C. & H. Aldrich (1987), Resource mobilization through ethnic networks: Kinship and friendship ties of shopkeepers in England. *Sociological perspectives* 30, 4, p. 422-445.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 VRAGENLIJST SLEUTELPERSONEN

Interview met <betreffende sleutelpersoon>

Macro niveau

A Branchevisie

1. *Heeft de gemeente een branchevisie opgesteld waar de bedrijvigheid in de Paul Krugerlaan / de Loper zich aan moet houden?*
2. *Welke concurrerende winkelgebieden liggen in de buurt van de Paul Krugerlaan / de Loper?*
3. *Waar liggen voor de Paul Krugerlaan / de Loper de marktkansen ten opzichte van de concurrentie?*

B Afhankelijk van de markt

4. *Wat voor ondernemers blijken vooral geïnteresseerd te zijn iom zich te vestigen in de winkelstraat?*
 - a. *startende ondernemers uit de buurt?*
 - b. *ondernemers die zich richten op een specifieke doelgroep uit de omgeving?*
 - c. *ondernemers die een goedkope bedrijfsruimte zoeken?*
 - d. *ondernemers die van de goede bereikbaarheid gebruik willen maken?*
5. *In hoeverre lukt het momenteel om de gewenste ondernemers uit de branchevisie ook aan te trekken?*
6. *In hoeverre is de samenwerking op gezocht met bedrijfsmakelaars om de gewenste ondernemers aan te trekken?*
7. *In hoeverre worden de bedrijfsruimtes onder de marktwaarde aangeboden? En zo ja, waarom wordt dit dan wel of niet gedaan?*

C Heterogene samenstelling

8. *In hoeverre voorziet het huidige winkelbestand in een compleet aanbod waar consumenten producten met elkaar vergelijken en aankopen combineren?*
9. *In hoeverre zijn er nieuwe ondernemers aangetrokken die het bestaande winkelbestand aanvullen?*

Micro niveau

A Contact met de ondernemers

10. *Op welke wijze kan een eventuele straatmanager het ondernemerschap in de Paul Krugerlaan / de Loper bevorderen?*
11. *Hoe vaak in de week of maand is er contact met de ondernemers in de Paul Krugerlaan / de Loper?*
12. *Is het belangrijk om een werkplek in de winkelstraat aan te brengen waar ondernemers zich kunnen melden met vragen?*
13. *Heeft u inzicht op de individuele situatie van ondernemers?*
 - a. *bedrijfsplannen?*
 - b. *enthousiasme om de onderneming te vernieuwen?*

B Financiële tegemoetkomingen

14. *In hoeverre lukt het de ondernemers om rond te komen?*
15. *Hoe gemakkelijk is het voor ondernemers om aan kredieten te komen?*
 - a. *via de bank?*
 - b. *via familie en vrienden?*

16. In hoeverre hebben ondernemers elders nog een andere onderneming waarmee eventuele verliezen kunnen worden opgevangen?

C Professionalisering van de bedrijfsvoering

17. In hoeverre is de gemeente bereid om kredieten te verstrekken voor de aanschaf van duurzame bedrijfsmiddelen als kassa-systemen of vitrines, zodat de ondernemers hun bedrijfsvoering kunnen professionaliseren?

18. In hoeverre wilt u de ondernemers in contact laten komen met externe adviseurs?

- a. een styliste voor de inrichting van de onderneming?
- b. accountants voor financieel advies?
- c. consultant voor een betere afstemming van het assortiment of diensten aanbod op de klantenkring

Meso niveau

A Sociale samenhang

19. Is er een ondernemersvereniging opgericht?

20. Hoe vaak worden op bijzondere momenten in het jaar door de ondernemers gezamenlijke activiteiten georganiseerd?

- a. een braderie?
- b. Sinterklaas?
- c. Moederdag?
- d. Suikerfeest?

21. Worden door de ondernemers gezamenlijke acties ondernomen om de winkelstraat veilig, schoon of sfeervol te houden?

- a. gezamenlijke rolluiken?
- b. gezamenlijke openingstijden?
- c. straatverlichting?

22. In hoeverre merkt u dat ondernemers elkaar aanspreken om de winkelstraat aantrekkelijk te houden?

- a. bij het schoonhouden van de stoep?
- b. of de inrichting van de etalage?

B Sociaal kapitaal

23. In hoeverre merkt u dat de uitwisseling van kennis tussen de ondernemers de individuele bedrijfsvoering bevordert?

- a. bijvoorbeeld door een beter afstemming van het assortiment op de wensen van de klant?
- b. een vernieuwde inrichting van de onderneming?
- c. nieuwe ideeën om de onderneming te promoten?

24. In hoeverre merkt u dat de uitwisseling van kennis tussen de ondernemers meer ideeën voor gezamenlijke activiteiten oplevert?

- a. bijvoorbeeld evenementen?
- b. of schoonmaak acties?
- c. of gezamenlijke beveiliging?

25. In hoeverre merkt u dat ondernemers ideeën op doen door de contacten met familieleden, vrienden of andere bekenden binnen het sociale netwerk?

- a. bijvoorbeeld door dat de boekhouder uit het sociale netwerk adviezen geeft?
- b. of dat het nichtje van de ondernemer interieurontwerpster is?

Ter afsluiting: Heeft u nog vragen gemist?

BIJLAGE 2 VRAGENLIJST ONDERNEMERS

Interview met Ondernemers

Zoals ik in mijn brief heb aangegeven wil ik graag een gesprek met u voeren over de succesfactoren van de Paul Krugerlaan / Mathenesserkwartier als winkelstraat. Aan de hand van een aantal open vragen wil ik u graag laten vertellen wat u als belangrijke succesfactoren heeft ervaren.

Mijn vragen zijn ingedeeld naar drie schaalniveaus. Als eerste wil ik u een aantal vragen stellen over uw eigen ervaringen als ondernemer, vervolgens zou ik graag willen weten welke collectieve initiatieven genomen worden en als laatste zou ik graag willen weten welke punten ter verbetering mogelijk zijn voor de Paul Krugerlaan / Mathenesserkwartier.

Microniveau: individuele ondernemer

Opening: Hoelang bent u met deze onderneming in de Paul Krugerlaan / het Mathenesserkwartier gevestigd?

1. Wat is voor u de reden geweest om uw onderneming in de Paul Krugerlaan / Mathenesserkwartier te vestigen?
 - a. Kende u andere ondernemers uit de Paul Krugerlaan/ Mathenesserkwartier?
 - b. Richt u zich specifiek op een doelgroep uit de buurt?
 - c. Heeft u zich hier gevestigd vanwege de goede marktkansen?

2. Heeft u ervaring opgedaan met het ondernemerschap voordat u deze onderneming heeft opgericht?
 - a. Heeft u hiervoor bij een andere onderneming gewerkt?
 - b. Heeft u cursussen of een opleiding gevolgd over het ondernemerschap?
 - c. Past u veel van u voorgaande ervaringen toe in uw eigen onderneming?
 - d. Werkt u daarbij met een ondernemingsplan of bekijkt u de situatie liever per moment?

3. Heeft u uw klantenkring in de loop van de tijd zien veranderen?
 - a. Is de samenstelling van uw assortiment met de wensen van uw klantenkring mee veranderd?
 - b. Heeft u in de loop van de tijd nieuwe producten uitgetest om meer klanten aan te trekken?
 - c. Werkt u met kortingen of advertenties om meer klanten aan te trekken?

Mesoniveau: collectief

Opening: Bent u lid van de ondernemersvereniging? En zo ja, zit u in het bestuur of een commissie?

4. Worden er veel activiteiten georganiseerd in de Paul Krugerlaan / het Mathenesserkwartier?
 - a. Met welke gezamenlijke activiteiten doet u mee?
 - b. Wat is uw inbreng precies bij het organiseren van deze activiteiten?
 - c. Brengen de ondernemers elkaar op ideeën om activiteiten te organiseren?
 - d. Speelt de ondernemersvereniging een belangrijke rol in het organiseren van activiteiten?

5. Waar is een collectieve presentatie van de winkelstraat volgens u belangrijk voor?
- Spreekt u weleens collega-ondernemers aan over rondslingerend afval, plaatsen van reclameborden of inrichting van de etalage?
 - Zijn er gezamenlijke initiatieven getoond voor dezelfde rolluiken, beveiligingssystemen, promotiemateriaal of spaaracties?
 - Hebben de gezamenlijke activiteiten voor betere onderlinge banden gezorgd in de winkelstraat?
6. Veel ondernemers doen ideeën en tips op in gesprekken met andere mensen zoals hun klanten, hun leveranciers, bekenden uit de buurt, vrienden, familie, de accountant, collega-ondernemers uit de buurt of van elders? Kunt u een aantal mensen noemen waar u de afgelopen jaren goede ideeën bij hebt opgedaan?
- Krijgt u bruikbare adviezen vanuit uw familie- en/of vriendenkring?
 - Doet u inspiratie op via collega-ondernemers?
 - Heeft u nog contact met voorgaande collega's of studiegenoten?
 - Krijgt u wel eens bruikbare adviezen van uw voorgaande collega's of studiegenoten?

Macroniveau: punten ter verbetering

7. Kunt u een aantal punten opnoemen die volgens u verbeterd kunnen worden om de winkelstraat aantrekkelijker te maken?
- Weet u een aantal punten ter verbetering voor de inrichting van de winkelstraat?
 - Zijn er volgens u bedrijven die bezoekers aantrekken die voor overlast zorgen?
 - Komen er volgens u nieuwe ondernemers bij die de winkelstraat aantrekkelijker of onaantrekkelijker maken?
 - Dienen vastgoedeigenaren zich meer te bekommeren om welke ondernemers zij wel en niet aantrekken?
8. Vindt u dat de gemeente veel heeft gedaan om de Paul Krugerlaan / het Mathenesserkwartier aantrekkelijker te maken?
- Kunt u een aantal initiatieven van de gemeente opnoemen waar u veel aan heeft gehad?
 - Waar zou de gemeente meer aandacht aan kunnen besteden?
 - Heeft de winkelstraatmanager / bedrijfsmakelaar een belangrijke rol gespeeld in het organiseren van activiteiten?
 - Heeft u baat gehad bij de initiatieven van de winkelstraatmanager / bedrijfsmakelaar?

Heeft u nog vragen gemist?

Ter afsluiting zou ik nog een aantal persoonlijke kenmerken van u willen weten.

Leeftijd:

Geslacht:

Nationaliteit:

Opleidingsniveau: