



Totaalmanagement is voor de binnenstad als geheel geen oplossing. Management van een specifiek deelmilieu kan echter zeer succesvol zijn, zoals in St. Christophersplace, Londen.

Foto: A. Ruigrok

Het kernwinkelapparaat in de Nederlandse binnensteden herstelt zich. In elke (middel)grote stad met een beetje zelfrespect worden initiatieven genomen tot herontwikkeling of uitbreiding van bestaande winkelgebieden. Kwaliteitsverbetering is daarbij het sleutelwoord. Helaas is juist daarvoor vaak te weinig geld beschikbaar. Verder ontbreekt het in veel gevallen aan een duidelijke strategie, die er toe kan leiden dat de totale aantrekkingskracht van de binnenstad wordt vergroot. 'Management' lijkt daarom de nieuwe toverformule.

#### KEES VAN DER MEULEN \*

De consument heeft, naast de behoefte aan compacte winkelgebieden om efficiënt boodschappen te doen, in toenemende mate belangstelling voor een zogenaamd *recreatief winkelmilieu*. Binnensteden zijn hier bij uitstek geschikt voor; de historische omgeving en de kleinschaligheid staan borg voor een gezellige sfeer, terwijl de clustering van uitgaansfaciliteiten het winkelbezoek voorziet van een recreatief tintje. Het dagje winkelen wordt een dagje uit.

#### Fragmentatie

De binnenstad is een smeltkroes van verschillende typen bezoekers. Door een toenemende fragmentatie aan de vraagzijde is het echter steeds moeilijker om het iedereen naar de zin te maken. In Amsterdam heeft dit bijvoorbeeld geleid tot een sterke *ruimtelijke scheiding* van een hoogwaardige winkelmilieu rond de P.C. Hoofdstraat en een op het grote publiek gerichte milieu, in en rond de Kalverstraat. Dat dit lang niet overal het geval hoeft te zijn, bewijst de situatie in Düsseldorf.<sup>1</sup>

De fragmentatie van de consumentenmarkt en de brede gerichtheid van binnensteden herbergt het gevaar in zich van een toenemende ruimtelijke scheiding. Een goede kwaliteit van de ruimtelijke omgeving in de

# Kernwinkelapparaat heeft baat bij deelmanagement

binnenstad is vereist om die binnenstad ook daadwerkelijk voor iedereen aantrekkelijk te doen zijn.

In concurrerende winkelcentra buiten de stad wordt juist ten behoeve van de kwaliteit, nu en in de toekomst, steeds vaker gegrepen naar het middel van *totaalmanagement*. Alle activiteiten in het winkelcentrum zijn in handen van één persoon of organisatie. Een herkenbare identiteit is hierdoor gewaarborgd. Om twee redenen is een dergelijk instrument niet zonder meer toepasbaar op een binnenstedelijk winkelgebied. In de eerste plaats is in een binnenstad sprake van een veel complexere eigendoms- en gebruikssituatie. In de tweede plaats is de verscheidenheid van de doelgroep veel groter. De binnenstad is eerder gebaat bij differentiatie, dan bij eenheid en herkenbaarheid binnen het winkelmilieu. In de binnenstad moet daarom geen sprake zijn van totaalmanagement, maar juist van een *gefragmenteerde sturing* die differentiatie, maar ook ruimtelijke kwaliteit garandeert.

#### Strategie

Ruimtelijk gedifferentieerde kwaliteit van de winkelomgeving is geen automatisme. Integendeel, zonder een duidelijke strategie glijdt het kernwinkelapparaat af, waarbij de verschillende steden ook nog opmerkelijk veel op elkaar gaan lijken. De versterkingsstrategie kan, zonder overheidsingrijpen, twee vormen aannemen.

De eerste vorm behelst *integraal management van een deelmilieu*, dat zich als gevolg daarvan duidelijk profileert ten opzichte van andere delen van de binnenstad. In optimale vorm kan dit plaatsvinden wanneer de winkelpanden in meerderheid in handen zijn van één eigenaar. Een dergelijke situatie doet zich voor in St. Christophers Place, een aan Oxford Street in Londen grenzend winkelstraatje met een kleinschalig en historisch karakter. Door goed management is het zowel functioneel, als ruimtelijk een belangrijke toevoeging aan het grootschalige karakter van Oxford Street. Vooral de ruimtelijke kwaliteit is ten opzichte van vergelijkbaar gelegen gebieden opmerkelijk hoog. Ook wanneer het winkelgebied niet in één hand is, kan management door profilering van een deelmilieu de functionele en ruimtelijke kwaliteit van een winkelgebied versterken. Op bescheiden schaal is het management van de Haagdijk in Breda hiervan een voorbeeld.

#### Uitstraling

Een tweede vorm van kwaliteitsversterking is gebaseerd op de *uitstraling van thematisch ontwikkelde winkelcentra*. Vanuit deze centra kan de kwaliteit zich als een olievlek over de directe omgeving verspreiden. In Europa's belangrijkste winkelstraat, Oxford Street in Londen, heeft het winkelcentrum The Plaza een dergelijk effect. De opwaar-

dering van het gedeelte van Oxford Street in de directe omgeving van dit centrum is duidelijk zichtbaar in de kwaliteit van de winkelfunctie en de gebouwde omgeving. Op bescheiden schaal is iets dergelijks ook waar te nemen rond het Enschedese winkelcentrum De Zuidmolen, dat grenst aan de binnenstad. Daarmee is duidelijk dat de uitstraling afhankelijk is van de locatie: op een strategische binnenstadlocatie kan allure overwaaien, in aanloopgebieden blijft de kwaliteitsversterking beperkt.

Management van deelmilieus en projectmatige vernieuwing kan aldus het binnenstedelijk winkelapparaat versterken. Daarbij is voor de overheid een belangrijke rol weggelegd; niet als allesregelaar maar als *supermanager*. Zij moet een structurende totaalvisie ontwikkelen op het proces dat verder door private partijen gestalte wordt gegeven.

Die visie bevat aanzetten tot kwaliteitsverbetering door initiërende overheidsactiviteiten. Hiertoe behoort bijvoorbeeld een eenduidige straatinrichting van hoge kwaliteit, zoals op de Königsallee in Düsseldorf. Daarnaast bevat de visie randvoorwaarden met betrekking tot het ambitieniveau van mogelijke projectmatige vernieuwingen en de wijze waarop dergelijke vernieuwingen bij moeten dragen aan de kwaliteitsverbetering van de directe omgeving of de totale binnenstad. Stimulerende en beperkende randvoorwaarden moeten daarbij hand in hand gaan.

\* Werkzaam bij Kolpron Consultants BV. Het artikel is op persoonlijke titel geschreven.

1. In Düsseldorf grenst de zeer hoogwaardige Königsallee direct aan de, op het brede publiek gerichte, Shadowstrasse.

#### Eénduidige straatinrichting van hoge kwaliteit, de Königsallee in Düsseldorf.

Foto: Kees van der Meulen

