

TENDERS



SUPERMARKTEN

Rowena van Zanten

ASRE AMSTERDAM



Amsterdam School of Real Estate
Jollemanhof 5
1019 GW AMSTERDAM

Datum: 14 Oktober 2024

Auteur: Rowena van Zanten

Beoordeling:

Dhr. Drs. A. Marquard

Dhr. Msc M. Boonen

Amsterdam School of Real Estate

Cushman & Wakefield

Voorwoord

Middels het onderzoek dat voor u ligt deel ik mijn passie voor supermarktvastgoed. Supermarkten vervullen een cruciale rol als primaire locatie voor dagelijkse boodschappen. Ondanks mijn liefde voor dit type vastgoed, ben ik geen fan van het doen van boodschappen. De rijen bij de kassa zijn altijd te lang en het liefst parkeer ik mijn auto in de voorgevel van de winkel, zodat een bezoek niet te lang duurt. Voor veel mensen is de supermarkt echter niet alleen een plek om boodschappen te doen, maar ook een sociale ontmoetingsplek, waar gemeenschappen samenkomen. Supermarkten positioneren zich vaak als het kloppende hart van de wijk, een functie die met zorg en aandacht moet worden ontwikkeld. In mijn huidige werkzaamheden en ook in dit onderzoek zet ik mij in om deze functie te optimaliseren.

Aangezien ik gedurende mijn huidige werkzaamheden als acquisiteur en ontwikkelaar bij een Nederlandse supermarktketen, steeds vaker tegen het fenomeen supermarkttender aanloop, was de keuze voor dit onderwerp snel gemaakt. Voor zover mij bekend, zijn er niet eerder diepgaande onderzoeken over dit onderwerp uitgevoerd. Dit maakt een dergelijk onderzoek niet alleen leuk, maar ook relevant.

Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om enkele personen te bedanken. Allereerst wil ik mijn waardering uitspreken voor Arthur Marquard, die altijd bereid was om tijd te maken voor overleg over het onderzoek en mijn enthousiasme verder wist aan te wakkeren. Mijn dank gaat ook uit naar mijn partner Will, die ik meerdere keren heb gevraagd om een ommetje te maken wanneer er lange analyses moesten worden uitgevoerd, of om mee te gaan naar de winkels die ik van plan was te observeren. Zijn hulp bij het registreren van het aantal geparkeerde auto's was hierbij van grote waarde. Maar ook mentale hulp die hij bood toen ik mezelf afvroeg of ik niet te ver was gegaan in het aantal gekozen onderzoeksinstrumenten en de zelf opgelegde deadline voor afronding.

Ik wil mijn collega's Riny, Roderik en Wesly bedanken voor hun waardevolle bijdragen tijdens de sparringsessies, die hebben geholpen om het onderwerp meer richting te geven. Verder wil ik mijn waardering uitspreken voor de vele experts die de tijd hebben genomen om de door mij opgestelde 20-muntenenquête in te vullen, een enquête die bij een grondige invuloefening tot 40 minuten kon duren. Tevens wil ik mijn dank uitspreken aan mijn familieleden, vrienden, collega's, concurrent-supermarkten, bevriende ontwikkelaars en andere docenten van de ASRE voor hun hulp en steun.

Ik hoop dat u evenveel plezier beleeft aan het lezen van dit onderzoek, als ik uiteindelijk heb gehad met het schrijven ervan. Met de voltooiing van deze scriptie heb ik mijn eigen capaciteiten overtroffen, wat mij vervult met een diep gevoel van trots.

Rowena

Managementsamenvatting

In de afgelopen jaren is er een significante toename waarneembaar in het aantal supermarkttenders in Randstedelijk gebied. Een belangrijke oorzaak van dit fenomeen is de aanzienlijke bevolkingsgroei, die leidt tot een verhoogde vraag naar supermarktmeters. Deze vraag wordt echter bemoeilijkt door de beperkte beschikbaarheid van detailhandelslocaties en het bijbehorende ruimtelijke beleid, waardoor het aanbod slechts in beperkte mate kan worden uitgebreid. Deze situatie creëert een afhankelijkheid voor supermarkten ten opzichte van tenderprocedures bij de uitbreiding van hun vestigingen. Dit onderzoek richt zich op supermarktlocaties en analyseert de opbouw van deze tenders vanuit diverse perspectieven. Het uiteindelijke doel was het formuleren van een antwoord op de centrale onderzoeksvraag:

In hoeverre sluiten kwaliteitskenmerken van supermarktlocaties, die zijn aanbesteed via tenderprocedures, aan bij de vastgoedstrategie van Randstedelijke supermarktorganisaties?

Op basis van de veronderstelling dat de geselecteerde tenders representatief zijn voor de gehele markt, kan uit de onderzoeksresultaten worden geconcludeerd dat de supermarkten die voortkomen uit deze tenders grotendeels aansluiten bij de vastgoedstrategie voor Randstedelijke supermarkten en in significante mate voldoen aan de door deze supermarkten gestelde kwaliteitscriteria. De onderzochte locaties vertonen in overwegende mate overeenkomsten met de kritieke succesfactoren die bepalend zijn voor de realisatie van succesvolle supermarktvestigingen. Dit betreft voornamelijk gebieden met substantiële woningbouwopgaven en een relatief lage supermarktdichtheid. Desalniettemin zijn diverse aandachtspunten en potentiële verbeteringen geïdentificeerd, zowel met betrekking tot het tenderproces als de locatiekeuzecriteria, die kunnen bijdragen aan de verdere optimalisatie van supermarkten gerealiseerd via tenderprocedures.

Theoretisch kader

Het Nederlandse supermarktlandschap is opgebouwd volgens de locatiekeuzetheorieën die in de jaren '30 tot '50 zijn ontwikkeld, wat heeft geleid tot een fijnmazige winkelstructuur. Veel van deze theorieën, zoals die van Christaller, Hotelling, Myrdal, O'Reilly en Porter, blijven relevante kaders bieden voor het realiseren van succesvolle winkelconcentraties. Echter, naast locatiedeterminanten spelen ook niet-locatiegebonden factoren een belangrijke rol. Hierbij ligt de focus doorgaans op het versterken van de winkelformule en het benutten van toekomstige kansen.

Het Nederlandse detailhandelsbeleid richt zich op het behoud, de versterking en de vergroting van de leefbaarheid van bestaande winkelgebieden, en tracht ongewenste winkelstructuren te voorkomen. Uitbreidingsmogelijkheden voor dagelijkse boodschappen zijn veelal beperkt tot grootschalige stedelijke ontwikkelingen. In Nederland zijn diverse landelijke en regionale supermarktformules actief. Door de verwachte bevolkingsgroei bestaat er een behoefte aan uitbreiding van het aantal supermarkten. Moderne supermarkten hebben doorgaans een winkelvloeroppervlak van tussen de 1.000 en 1.500 vierkante meter winkelvloeroppervlak. De weinige beschikbare winkelruimtes die aan dit oppervlakte criterium voldoen, staan vaak langdurig of structureel leeg, wat suggereert dat veel van deze locaties ongeschikt zijn voor supermarkten. Voor nieuwe winkels is men dan ook vaak aangewezen op nieuwbouwlocaties

Gegevens tonen aan dat overheidsinstellingen in Nederland tot wel 20% van de grondeigendommen bezitten. Daarnaast hebben gemeentes binnen het beleidskader de bevoegdheid om uitbreiding van specifieke winkelgebieden of woonwijken te sturen. Ook heeft het Didam-arrest aanzienlijke implicaties gehad voor gemeentelijke vastgoedontwikkelingen. De kern van de uitspraak is dat een overheidsinstantie bij de verkoop van vastgoed en grond altijd verplicht is een selectieprocedure te doorlopen. Dit volgens de voorschriften van de Aanbestedingswet 2012, welke voorzien in het waarborgen van zowel het gelijkheids- als transparantiebeginsel, evenals het bevorderen van mededinging. Als resultante hiervan wordt geconstateerd dat gemeenten steeds frequenter optreden als aanbestedende partij bij tenderprocedures voor supermarkten.

Kwalitatief onderzoek

Om te komen tot de beantwoording van de hoofdvraag is een kwalitatief verkennend onderzoek met verschillende technieken toegepast, wat ziet op een empirische evaluatie van tendercriteria. Er is daarbij gebruikgemaakt van een combinatie van instrumenten waaronder documentanalyse, enquêtes, observaties en interviews. De uiteindelijk geformuleerde kaders zijn na een grondige analyse onderling vergeleken. De documentanalyse voorziet na analyse in een gedetailleerd overzicht van locatiemarkten van recente tenderproposities. Deze kenmerken zijn vervolgens geëvalueerd door middel van een enquête. Parallel daaraan zijn observaties uitgevoerd bij vijf reeds gerealiseerde tenderlocaties. De resultaten van deze vier methoden werden vervolgens voorgelegd aan een groep experts. Na het verzamelen van alle data heeft de onderzoeker de subjectieve normen uit het theoretisch kader, expertkennis en observatieresultaten, waar mogelijk, geobjectiveerd. Op basis van deze normen is een cijfermatige beoordeling van de tenders uitgevoerd.

Onderzoeksresultaten

De gekozen onderzoeksbenadering heeft geresulteerd in een overzicht van kenmerkende ruimtelijke en niet-ruimtelijke determinanten in tenderproposities. Deze ruimtelijke determinanten omvatten aspecten waaronder: voldoende inwoners, parkeergelegenheid, winkelvloeroppervlak, bereikbaarheid, mogelijkheden voor laden en lossen, en clustering. De niet-ruimtelijke determinanten omvatten factoren als: hoge eisen van de gemeente, omvangrijke programma's, onderbelichting van de supermarkt, beperkte flexibiliteit in de plannen en gemeentelijke invloed op het type supermarkt.

Ondanks de beperkte geografische omvang van de Randstad, blijken er aanzienlijke verschillen te bestaan in de specifieke kenmerken die een locatie niet alleen geschikt, maar ook succesvol maken. Deze verschillen zijn voornamelijk toe te schrijven aan de mate van verstedelijking en het type gebruikers. Uit de analyse blijkt dat de onderzochte tenders voldoende ruimtelijke factoren bevatten die bevorderlijk zijn voor een succesvolle supermarktexploitatie, waaronder de aanwezigheid van substantiële woningbouwopgaven en een lage supermarktdichtheid. Dit sluit aan bij de centrale-plaatsentheorie, die in Nederland door overheden wordt gehanteerd als leidraad voor de planologische inpassing van het winkellandschap.

De voornaamste verbeterpunten zijn met name gerelateerd aan de communicatie en de informatievoorziening. Supermarkten vormen over het algemeen slechts een klein onderdeel van de gehele gebiedsontwikkeling, en er lijkt bij gemeentelijke uitvragen een gebrek aan kennis over de specifieke behoeften van supermarkten. Door het vergaren van extra kennis en het doorvoeren van beperkte aanpassingen in de planvorming, kan het aanbod beter worden afgestemd op de marktvraag. Bovendien kan enige flexibiliteit in de planvorming leiden tot maatwerkoplossingen die de concurrentie overstijgen en de toekomstbestendigheid van de supermarkt vergroten. Zowel bij gemeentelijke als commerciële tenders is het uiteindelijke doel het verkrijgen van het hoogste financiële bod. Vanuit het perspectief van de exploitant en met het oog op het maatschappelijk belang, zou het echter wenselijk zijn om deze opbrengsten te benutten voor de realisatie van extra kwaliteit.

Inhoud

Voorwoord	ii
Managementsamenvatting.....	iii
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Probleemanalyse.....	1
1.3 Doelstelling.....	1
1.4 Hoofdvraag	2
1.5 Deelvragen.....	2
1.6 Methodologie	2
1.7 Afbakening.....	3
1.8 Relevantie	3
1.9 Relevante begrippen.....	3
1.10 Leeswijzer.....	4
1.11 Grafische weergave onderzoek.....	4
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	5
2.1 Inleiding	5
2.2 Locatiekeuze theorie.....	5
2.3 Niet locatie overwegingen.....	11
2.4 Overheidsbeleid detailhandel.....	12
2.5 Tenders	14
2.6 Bestaand onderzoek.....	15
2.7 Samenvattend	16
Hoofdstuk 3 Actualiteiten en historische context.....	18
3.1 Inleiding	18
3.2 Geschiedenis	18
3.3 Actuele trends binnen het Randstedelijke supermarktlandschap	18
3.4 Leegstand.....	21
3.5 Institutionele context	23
3.6 Samenvattend	24
Hoofdstuk 4 Methodologie.....	25
4.1 Inleiding	25
4.2 Methodologisch kader	25
4.3 Data verantwoording en gehanteerde normen	26
4.4 Casestudies Randstedelijke tenders	27
4.5 Enquête	31

4.6 Observaties Randstedelijke tenders	32
4.7 Interview	34
4.8 Verwachte onderzoeksresultaten.....	35
4.9 Samenvattend	35
Hoofdstuk 5 Onderzoeksresultaten en analyse empirisch onderzoek	36
5.1 Inleiding	36
5.2 Resultaten documentanalyse op basis van literatuur.....	36
5.3 Resultaten enquête	42
5.4 Resultaten observaties	46
5.6 Samenvatting:.....	50
5.7 Resultaten cijfermatige beoordeling drietal invalshoeken	51
5.8 Deelconclusie	51
Hoofdstuk 6 Conclusies, aanbevelingen & reflectie	54
6.1 Conclusies.....	54
6.2 Aanbevelingen.....	56
6.3 Reflectie	56
Bibliografie	58
Vakliteratuur	58
Websites.....	60
Bijlagen:	61

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In Nederlandse ontwikkelgebieden worden supermarkten vaak gezien als financiële dragers binnen bredere gebiedsontwikkelingen. Door ingrijpende veranderingen in de markt en de introductie van nieuwe wet- en regelgeving, zoals aangescherpte duurzaamheidseisen vanuit de overheid, is het proces van tenderprocedures voor supermarkten aanzienlijk veranderd.

Nieuwe supermarktlocaties zijn schaars, en nieuwe vestigingen komen doorgaans tot stand via deelname aan tenderprocedures (Supermarkt & Ruimte, 2023). In de praktijk blijken deze locaties voornamelijk te worden uitgegeven door gemeenten, waarbij het locatiebeleid voor supermarkten sterk wordt beïnvloed door overheidsbeslissingen. Dit roept de vraag op of dergelijke locaties op lange termijn effectief kunnen functioneren, aangezien de exploitant niet altijd inspraak heeft in de locatiekeuzes. Het is daarom van belang om te onderzoeken of de supermarkten die in het verleden via tenders zijn gerealiseerd, evenals de huidige uitvragen, voldoen aan zowel de huidige als toekomstige locatievereisten.

1.2 Probleemanalyse

Wie bepaalt uiteindelijk de locaties van supermarkten die via tenders worden toegewezen? Worden deze locaties vastgesteld door gemeenten vanwege actief grondbeleid en eigendomsposities? Gebiedsontwikkelingen zijn complexe en grootschalige projecten, waarin verschillende, tijdsgevoelige deelontwikkelingen op elkaar moeten worden afgestemd (College G.J. Peek, Module gebiedsontwikkeling). Een verkeerde locatiekeuze kan leiden tot onherstelbare problemen in de ontwikkeling, wat het belang onderstreept van een toekomstgerichte visie in tenderprocedures. Hoewel het credo "locatie, locatie, locatie" vaak wordt genoemd als de sleutel tot succes, is het cruciaal om te onderzoeken of dit in de huidige context nog steeds geldt. (Ghosh, 1990; Davies and Harris, 1990; Pearson, 1991)

Een ongeschikte locatie vormt niet alleen een probleem voor supermarktbedrijven, maar ook voor gemeenten en grondeigenaren. Uit de praktijk blijkt dat supermarkten binnen tenders vaak worden ingezet als financiële dragers van gebiedsontwikkelingen, maar het is de vraag of dit daadwerkelijk beleidsmatig bepaald is. Binnen grootschalige gebiedsontwikkelingen moeten bijvoorbeeld ook sociale huurwoningen worden gerealiseerd, waarbij de financiering deels afhankelijk is van de opbrengsten uit andere delen van de ontwikkeling. De realisatie van deze woningen wordt doorgaans bemoeilijkt door de onrendabele top (Zuid-Holland-Zuid, 2023). Het is tevens relevant om te onderzoeken of er verschillen bestaan in locatievoorwaarden tussen gemeentelijke en commerciële tenderuitvragen, en welke hiervan beter aansluiten bij de marktvraag.

Investeren in een niet-toekomstbestendige supermarktlocatie is ongewenst. Het doel van dit onderzoek is daarom om vast te stellen of supermarkt-tenders aansluiten bij de huidige en toekomstige locatie-eisen van supermarktorganisaties. Met de verkregen inzichten kan een betere afstemming tussen vraag en aanbod worden bereikt.

1.3 Doelstelling

Het onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzicht in de kenmerken van optimale locatiekeuzes voor hedendaagse supermarkten een evaluatie van eerdere tenderprocedures in de markt waarbinnen de vraag centraal staat of deze (nog) voldoen aan de gestelde eisen'. Welke locatie-determinanten waren onderdeel van deze tenders? Het uiteindelijke doel is om aanbevelingen te formuleren voor zowel supermarktbedrijven als gemeenten, waarbij de vraag centraal staat of de huidige tenders voldoende aansluiten bij de marktvraag, of dat een herziening van de opzet en aanpak wenselijk is.

1.4 Hoofdvraag

Onderhavig onderzoek zal worden opgebouwd volgens de TPA systematiek. (Theorie, Praktijk en Analyse). De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

In hoeverre sluiten kwaliteitskenmerken van supermarktlocaties, die zijn aanbesteed via tenderprocedures, aan bij de vastgoedstrategie van Randstedelijke supermarktorganisaties?

1.5 Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, dienen de navolgende deelvragen te worden beantwoord.

Theorie:

Wat zijn theoretisch gezien de determinanten van een geschikte locatie voor een Randstedelijke supermarkt?

Wat zegt de vakliteratuur over tenderprocedures in relatie tot opbrengstmaximalisatie, transparantie en mededinging vanuit de overheid?

Praktijk (Empirie):

Wat zijn ruimtelijke en niet-ruimtelijke determinanten van supermarkten in tenders in de afgelopen 15 jaar?

Wat is de visie van supermarktorganisaties op een toekomstbestendige supermarktlocaties ?

Analyse: Beantwoording van de hoofdvraag middels analyse van het theoretisch kader versus praktijk.

1.6 Methodologie

Voor dit onderzoek wordt een kwalitatieve benadering gehanteerd. Allereerst wordt een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd om inzicht te krijgen in locatiekeuze-theorieën, inclusief het onderzoeken van mogelijke verbanden tussen tenderprocedures en de onderliggende theorieën. Hierbij worden ook de huidige ontwikkelingen op het gebied van supermarktvastgoed betrokken.

Vervolgens wordt een empirisch onderzoek opgezet, waarbij diverse methoden worden toegepast in een casuïstische benadering. De eerste stap bestaat uit een gedetailleerde objectanalyse van acht supermarkttenders uit de afgelopen 15 jaar, waaronder recente tenderuitvragen. Het doel is om te analyseren welke locatiecriteria in deze uitvragen centraal staan en of er sprake is van terugkerende en vergelijkbare patronen. De gegevens worden voornamelijk verzameld via gemeentelijke bronnen, waarbij commerciële tenders worden opgevraagd bij relevante marktpartijen. Daarnaast worden supermarkten die reeds in exploitatie zijn, geobserveerd.

Om te beoordelen of de locatiekenmerken uit deze tenders aansluiten bij de toekomstige behoeften van supermarkten, worden experts geraadpleegd via een enquête. Een selectie van respondenten wordt vervolgens geïnterviewd om diepgang te creëren in de onderzoeksresultaten en om gerichte inzichten te krijgen.

De resultaten van de expertbevraging worden geanalyseerd en vergeleken met zowel het theoretisch kader als de bevindingen uit de documentanalyse. Uiteindelijk zal een conclusie worden getrokken over de mate waarin de supermarkten die voortkomen uit tenderprocedures aansluiten bij de locatie-eisen van supermarktorganisaties in Randstedelijk gebied. De verwachte populatie voor de enquêtes omvat ongeveer 20 respondenten, bestaande uit diverse professionals, waaronder analisten, makelaars gespecialiseerd in supermarktvastgoed, planologen, supermarktacquisiteurs, retailers en winkelbeleggers. Een deel van deze respondenten is geselecteerd voor vervol ginterviews.

1.7 Afbakening

Dit onderzoek richt zich specifiek op supermarkten die zijn gevestigd in het Randstedelijk gebied, waarbij de focus ligt op de vier grote steden: Den Haag, Rotterdam, Utrecht en Amsterdam. Binnen deze context worden tenderprocedures onderzocht die zijn uitgegeven door of namens gemeenten in deze regio's, evenals die van commerciële partijen. Het onderscheid tussen gemeentelijke en commerciële tenders is van bijzonder belang, aangezien mogelijke verschillen in aanpak en uitkomsten waardevolle inzichten kunnen opleveren. De keuze om te concentreren op locatiekeuze is bewust gemaakt; andere gebouwenkenmerken, zoals duurzaamheidsmaatregelen, worden in dit onderzoek niet meegenomen. Overigens zijn er nog andere keuzes voor het vestigen van supermarkten die van toepassing kunnen zijn welke niet gebouwd gebonden zijn. Deze worden eveneens in het onderzoek betrokken.

1.8 Relevantie

Supermarktten zijn in overgrote mate onderdeel van grotere gebiedsontwikkelingen. Dergelijke ontwikkelingen zijn kostbaar en worden gerealiseerd met het oog op een langdurige en definitieve vestigingsplaats voor een supermarkt. Eenmaal gerealiseerd, is het verplaatsen van een supermarkt naar een andere locatie doorgaans moeilijk, tijdrovend en daarmee ook onwenselijk. Het is daarom cruciaal om vast te stellen of de supermarktlocatie aansluit bij de wens van exploitant en de marktvrage. De resultaten van dit onderzoek zullen niet alleen bijdragen aan de kennis van ontwikkelaars, maar ook aan het succes van gebiedsontwikkelingen. Het uiteindelijke doel is om een advies te formuleren die leidt tot een betere afstemming van vraag en aanbod.

1.9 Relevante begrippen

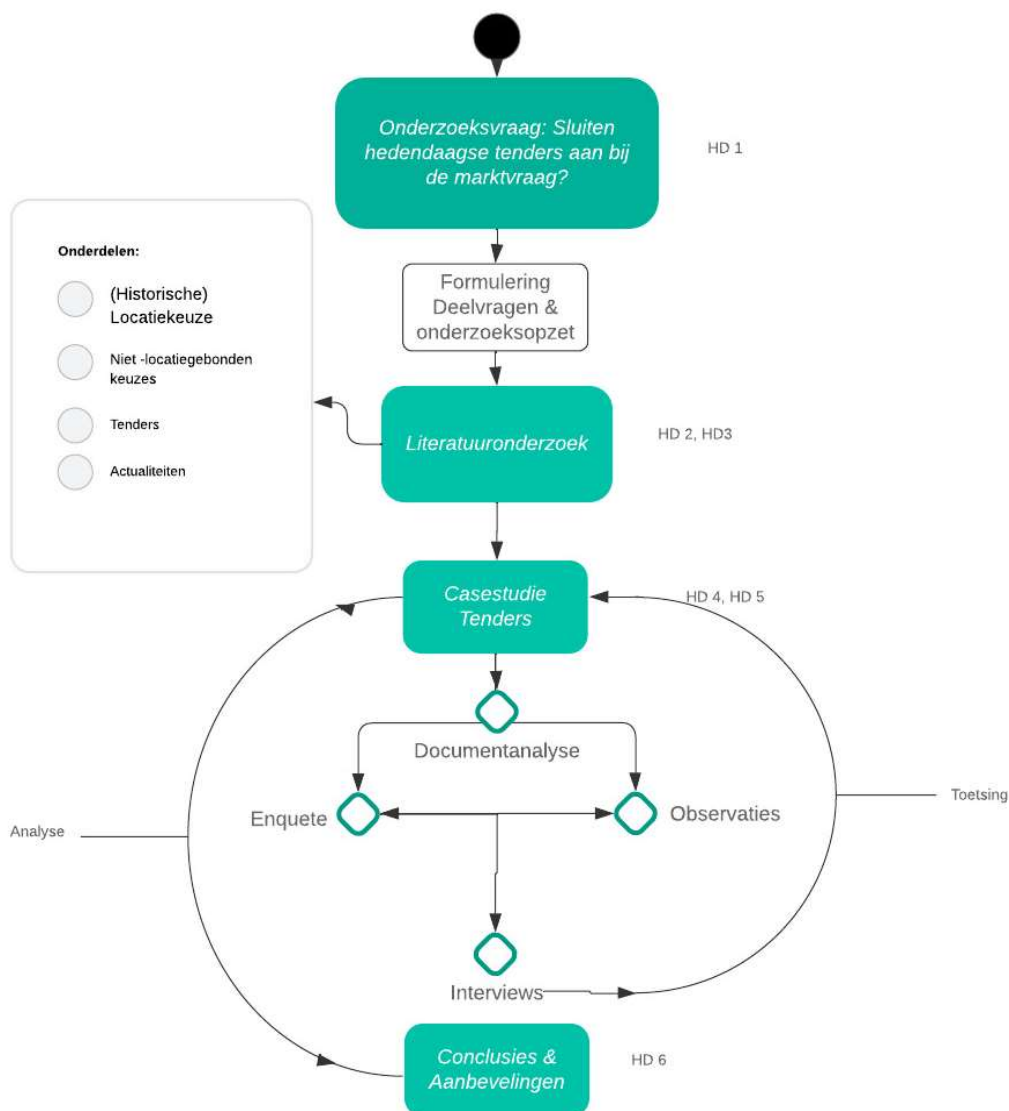
Casestudies	Totale analyse van de vier onderzoeksinstrumenten met betrekking tot de tenderlocaties.
Determinanten	Factoren of kenmerken die bepalend zijn voor de geschiktheid van supermarktlocaties.
DPO	Distributieplanologisch onderzoek, geeft inzicht in de kwantitatieve uitbreidingsruimte voor winkelcentra of winkelgebieden.
Documentanalyse	Analyse van de tenderdocumentatie, gebaseerd op de principes uit het theoretisch kader.
Randstad	Rotterdam, Amsterdam, Den Haag en Utrecht inclusief omliggende gebieden met een hoge bevolkingsdichtheid. De exacte definitie van de Randstad varieert, maar in dit onderzoek wordt het begrip toegepast op deze vier grootste steden en omliggende gemeenten.
Selectieleidraad	Dit document bevat informatie over de tenderprocedure en de daarbij gestelde eisen waaronder indieningsvereisten.
Selectieprocedures	Ook wel uitvragen of tenderuitvragen genoemd in het onderzoek.
Sleutelgeld	Een bedrag dat een verhuurder of ontwikkelaar kan vragen als extra vergoeding voor het aangaan van een overeenkomst dan wel het bedrag dat een huurder wil betalen om zich te mogen vestigen (ter verkrijging van de sleutel).
Supermarktdichtheid	De verhouding van het aantal m ² winkelvloeroppervlak (WVO) per inwoner in een gebied of plaats. Het landelijk gemiddelde is 0.28. Het gaat hierbij om door de consument toegankelijke ruimten waarbij ruimten zoals magazijn worden uitgesloten.

Tacit knowledge transfer	Kennis is gebaseerd op een stilzwijgende overdracht. Kennis is reeds aanwezig of wordt ontvangen middels intuïtie.
Tenderprocedure	Een formeel verkooptraject gehouden aan regelgeving, synoniem voor aanbesteding.

1.10 Leeswijzer

In de voorgaande paragrafen heeft u kennism gemaakt met de inleiding van het onderzoek naar supermarkttenders. U heeft inzicht gekregen in de aanleiding en de aanpak van dit onderzoek. In hoofdstukken twee en drie wordt dieper ingegaan op het theoretisch kader en de huidige ontwikkelingen met betrekking tot supermarkten en tenderprocedures. Hoofdstuk 4 behandelt de opzet en de methodologie van het onderzoek, inclusief de wijze van dataverzameling. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd. De uiteindelijke conclusies en de beantwoording van de onderzoeksvraag worden in hoofdstuk 6 besproken. Figuur 1.1 geeft een grafische weergave van het onderzoek en de gebruikte onderzoeksinstrumenten.

1.11 Grafische weergave onderzoek



Figuur 1.1, Bron: ontwerp onderzoeker

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

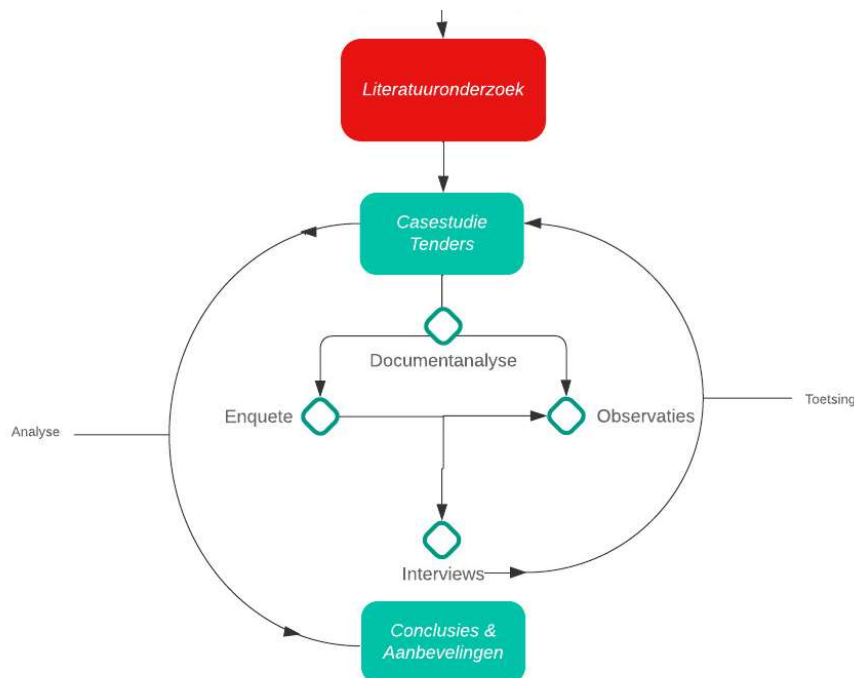
2.1 Inleiding

Welke theoretische kaders zijn relevant voor de Nederlandse winkelstructuur en specifiek supermarkten? Hoofdstuk 2 geeft een analyse weer van de theoretische uitgangspunten met betrekking tot locatiekeuze en tenderprocedures. Daarnaast wordt er een onderzoek uitgevoerd naar het Nederlandse detailhandelsbeleid. Hierbij wordt ook onderzocht of er, naast locatiegebonden factoren, andere overwegingen zijn die van invloed zijn op het vestigingsbeleid van supermarkten. Het doel van dit theoretische kader is om richting te geven aan de beantwoording van de volgende deelvragen:

‘Wat zijn theoretisch gezien de determinanten van een geschikte locatie voor een Randstedelijke supermarkt’

en

‘Wat zegt de vakliteratuur over tenderprocedures in relatie tot opbrengstmaximalisatie, transparantie en mededinging vanuit de overheid’?



Figuur 2.1, Grafische weergave onderzoek, onderdeel literatuuronderzoek. Bron: ontwerp onderzoeker

2.2 Locatiekeuze theorie

“Locational decision making involves not only the planning of new sites, but also the management of existing ones to maximize the overall effectiveness and efficiency of a store network (Bennison, Clarke, & Pal, 1995)”.

Locatiekeuze is een strategisch en zorgvuldig overwogen proces. Het openen en vestigen van een supermarkt is een langdurig, intensief traject en gaat gepaard met aanzienlijke kosten. Hierbij valt te denken aan bouwkundige werkzaamheden waaronder het afbouwen van het casco, inrichten van het openbaar gebied en als laatste de inrichting van de supermarkt. Deze investeringen kunnen oplopen tot in de miljoenen euro's (Kouwer, 2013). Er bestaan diverse theorieën omtrent de keuze van vestigingslocaties, die worden beschouwd als een economische activiteit met zowel een economische als geografische dimensie. Een breed netwerk dat ontstond met klassieke locatie theorieën (van Dijk, 2009). Vervolgens werden deze ontwikkeld naar neoklassieke theorieën en als laatste werd dit met

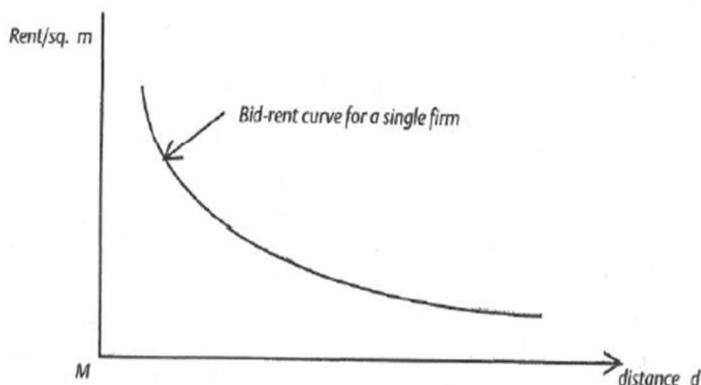
nieuwe, vrij recente wetenschap aangevuld tot moderne locatie theorieën. Het begrijpen van deze theoretische achtergrond is cruciaal voor het inzicht in het retailbeleid en specifiek de vestiging van supermarkten (van Dijk, 2009).

Klassieke Theorieën

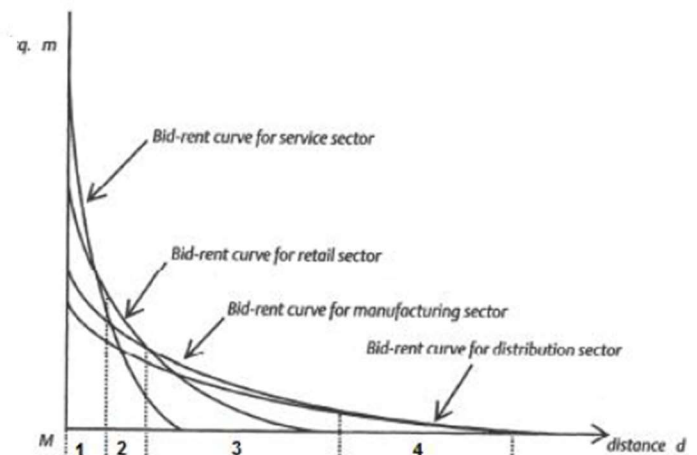
De klassieke theorie bestaat uit een viertal verschillende concepten waarbij de locatie vanuit diverse invalshoeken wordt benaderd. Hieronder worden deze theorieën besproken en wordt onderzocht hoe ze mogelijk relevant zijn voor het Nederlandse supermarktlandschap.

Von Thunen/Alonso: Land use theory, Grondgebruik theorie

Johann Heinrich von Thunen, grondlegger van deze theorie en econoom, beperkte zich tot de landbouwsector. In 1964 bereidde econoom William Alonso deze theorie uit tot een model dat meer toepasbaar was op andere sectoren. Kort samengevat gaat deze locatietheorie uit van een correlatie tussen de waarde binnen het economisch verkeer, in verhouding tot de benodigde transportkosten. Op basis van de opbrengsten en transportkosten wordt de maximale afstand bepaald waarbinnen een productiebedrijf economisch rendabel kan opereren (McCann, 2001). In figuur 2.2 is schematisch weergegeven welke vestigingskosten hierbij maximaal haalbaar zijn. Naarmate de afstand tot de markt toeneemt, dalen de maximale vestigingskosten aanzienlijk. In de retailsector, zoals weergegeven in figuur 2.3, laat de curve voor de afstand tot aankoop een sterkere verticale positie zien, wat suggereert dat consumenten minder bereid zijn grote afstanden af te leggen voor aankopen in vergelijking met andere sectoren. Dit heeft implicaties voor supermarktlocaties, hoewel de theorie beperkingen kent, zoals de aanname van lineaire transportkosten (van Dijk, 2009).



Figuur 2.2 Bron (McCann, 2001)



Figuur 2.3 Bron (McCann, 2001)

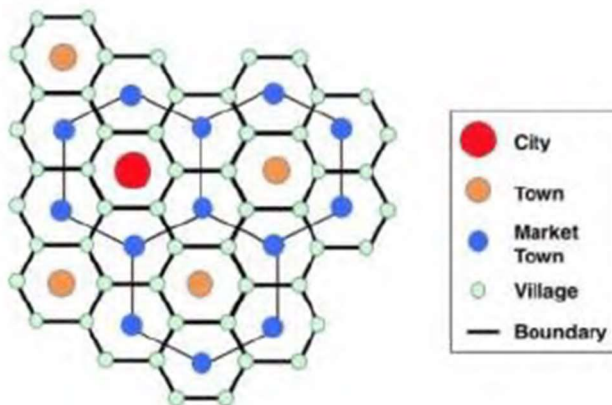
Walter Christaller (1933), Central place theory, centrale-plaatsentheorie

Walter Christaller's centrale-plaatsentheorie biedt een theoretisch kader voor het begrijpen van de locatiekeuze van winkelcentra en andere voorzieningen. Volgens deze theorie bestaan er verschillende niveaus van centrale plaatsen, welke elkaar aanvullen in een hiërarchische structuur. In Nederland is er een duidelijk hiërarchisch systeem van supermarkten, variërend van kleine buurtsupermarkten tot wijkcentra. Elk van deze niveaus bedient verschillende markten en is doorgaans afhankelijk van de dichtheid van de bevolking en het inkomen van de consumenten in de omgeving. Deze afstand is mede afhankelijk van het marktgebied, wat varieert afhankelijk van hun vervoermiddel en de locatie, zoals bijvoorbeeld in de Randstad versus de Achterhoek. Voorzieningen hebben bij beide een verschil in marktwaarde en daarbij ook afwijkende verkoopprijzen. Dit weerspiegelt de verschillende niveaus van centrale plaatsen. (McCann, 2001)

Supermarkten worden vaak geplaatst in woonwijken waar de vraag hoog is. De aanwezigheid van concurrenten kan ook invloed hebben op waar nieuwe supermarkten zich vestigen. De theorie kan daarnaast ook helpen begrijpen waarom bepaalde gebieden meer supermarkten hebben dan andere. In

stedelijke gebieden zijn meer kleinere supermarkten, terwijl in landelijke gebieden vaak een of enkele grotere supermarkten te vinden zijn. Dit past binnen de principes van de centrale-plaatsentheorie, die rekening houdt met bevolkingsdichtheid en koopkracht. (Van Dijk, 2009)

Er is dus sprake van een zogenoemde drempelwaarde op basis waarvan een voorziening levensvatbaar is. Stedelijke gebieden met grote verzorgingsgebieden hebben een complex netwerk van centrale en subcentrale plaatsen. Zie ter verduidelijking figuur 2.4 (Simons, 2012). Een punt van kritiek binnen deze theorie is de evenredige verdeling van 'de consument' binnen een marktgebied.



Figuur 2.4 Centrale-plaatsentheorie Christaller. Bron: (Braan, 2016)

Econoom Losch onderschreef deze theorie maar trachtte door een aanvulling een meer evenwichtige verdeling te creëren van bedrijfsvestiging en de verkoop van producten. Hij stelde hierbij dat concurrentie zorgt voor een juiste vestigingslocatie. Deze theorie is een aanhanger van de zogenoemd 'urban systems' waarbij het landschap is georganiseerd vanuit een web van grote steden en bijpassende marktgebieden. Dit geldt eveneens voor kleine marktgebieden welke hier vervolgens weer op aansluiten. Deze fijnmazige structuur is herkenbaar in het Nederlandse retaillandschap en vormt een basis voor het beantwoorden van vragen over de locaties van supermarkten in Nederland (Retailinsiders, 2021)

Ook Boonen en Rouwendal (2019) hebben eveneens onderzoek verricht om te verkennen in hoeverre de centrale-plaatsentheorie relevant is voor het huidige winkellandschap. De centrale onderzoeksvraag luidde of de ruimtelijke spreiding van voorzieningen in overeenstemming is met de bevolkingsgroei. De resultaten van dit onderzoek wijzen op een positieve interpretatie. Desondanks blijft de vraag of deze uitkomsten het gevolg zijn van marktwerking, of dat gemeentelijke planners de voorzieningestructuur beïnvloeden. Ter beoordeling van marktruimte wordt doorgaans gebruikgemaakt van distributieplanologisch onderzoek, dat eveneens is gebaseerd op de centrale-plaatsentheorie. Deze theorie wordt evident wanneer men kijkt naar de spreiding van Nederlandse supermarkten. Het lijkt erop dat de Nederlandse overheid hierbij een rol aanneemt die in lijn is met de door Christaller geformuleerde theorie (Boonen & Rouwendal, 2019).

Het is echter belangrijk op te merken dat niet alle aspecten van de centrale-plaatsentheorie direct toepasbaar zijn op de Nederlandse winkelmarkt, aangezien de spreiding van supermarkten in Nederland aanzienlijk beperkter is dan de theorie veronderstelt.

Hotelling (1929), Ruimtelijke monopolistische theorie.

Harold Hotelling ontwikkelde in 1929 de ruimtelijke concurrentie theorie welke uitgaat van de gelijkwaardigheid van producten, aantrekkingskracht en lineaire/gelijkwaardige transportkosten. De "Hotelling's location theory", is een economische theorie die vooral betrekking heeft op de locatiekeuze van bedrijven en hoe deze keuze wordt beïnvloed door concurrentie en consumentenvoorkeuren.

Hotelling's theorie benadrukt de invloed van ruimte en concurrentie op de locatiekeuze, waarbij bedrijven zich strategisch positioneren om hun marktgebied te optimaliseren. In veel Nederlandse steden

en dorpen bevinden supermarkten zich dicht bij elkaar. Hierdoor kunnen supermarkten profiteren van de passieve aantrekkingskracht van nabijgelegen concurrenten.

Consumenten kiezen daarbij vaak voor het dichtstbijzijnde bedrijf, wat leidt tot zogenoemde "locatieconcurrentie". Bedrijven in een competitieve omgeving neigen doorgaans naar centrale posities in de markt, zelfs als dit betekent dat ze dicht bij hun concurrent komen te zitten. Bedrijven kunnen zich daarbij op dezelfde locaties vestigen, omdat ze op die wijze de meeste consumenten aantrekken door middel van nabijheid en gelijkwaardigheid, hoewel enkele supermarkten zich onderscheiden door te richten op een specifieke klantsegmenten of unieke producten.

Deze theorie biedt een waardevol inzicht in het concept concurrentie en de noodzaak van het vestigen op de meest geschikte locatie.

Neoklassieke locatie theorieën

Neoklassieke theorieën vormen een geavanceerde variant van de klassieke theorieën, waarbij eerdere kritieken deels zijn verwerkt en verder ontwikkeld. Deze theorieën benaderen locatiegedrag vanuit verschillende disciplines, maar is in basis gericht op rationeel gedrag. Een van de kernconcepten binnen de neoklassieke benadering is de agglomeratie-economie. Brown identificeerde agglomeratie als een cruciale term voor de beoordeling van retaillocaties (Brown, 1993). Agglomeratie-economieën verwijzen naar de voordelen die bedrijven behalen door zich te concentreren in een bepaald gebied. Dit omvat schaalvoordelen en de clustering van bedrijven, wat leidt tot gerichte, maar aanzienlijke investeringen. Bovendien kunnen bedrijven profiteren van inkoopvoordelen door grootschalige aankopen. In de supermarktsector komt dit tot uiting in samenwerkingsverbanden, zoals die van Superunie, waarbij meerdere supermarktketens hun inkoopactiviteiten bundelen om kosten te verlagen en onderhandelingskracht te vergroten.

“Superunie zorgt voor de leden voor een concurrerende inkoop op basis van scherpe inkoopcondities en een goede onderhandelingspositie met de leveranciers en dat is randvoorwaardelijk voor het succes van onze bedrijven.” (www.superunie.nl).

Alfred Marshall onderzocht de voordelen van bedrijfsclustering en concludeerde dat dergelijke concentraties succesvol zijn door drie belangrijke factoren: de aantrekkingskracht op personeel, het genereren van economische surplus en het waarborgen van niet-verhandelbare inputs.

Moderne locatie theorieën

De oorsprong van de moderne theorieën gaan ervan uit dat gedrag van ondernemingen in verhouding staat tot de ontwikkeling van steden. Martin Rogers bedacht in 1995 een hierop aansluitend model. Hierin is onderzoek verricht naar de veranderwijze van de infrastructuur en of deze een aantrekkende of juist beperkende invloed heeft op ondernemingen. De feitelijke conclusie is dat bedrijven verplaatsen naar locaties met een betere bereikbaarheid. Als er sprake is van een voor organisaties gezien betere vestigingsplaats, zal er een strijd tot vestigen plaatsvinden. Zo vestigen supermarkten zich doorgaans in winkelcentra met hogere bezoekersaantallen of op gemakkelijk bereikbare verkeersknooppunten met hoge verdienmodellen.

De Zweedse econoom Gunnar Myrdal (1956) benadrukte de wenselijkheid van winkelconcentraties, met zijn theorie van "cumulatieve oorzaken." Deze theorie stelt dat economische ontwikkeling in bepaalde gebieden vaak zelfversterkend is; succesvolle regio's trekken meer investeringen, talent en infrastructuur aan, wat de groei verder bevordert en kan leiden tot een vicieuze cirkel van toenemend succes in deze gebieden, terwijl minder ontwikkelde gebieden achterblijven.

In Nederland zijn er grote stedelijke gebieden waar supermarkten dicht bij elkaar zijn gevestigd, wat wordt verklaard door een hoge bevolkingsdichtheid en aanzienlijke concurrentie. Ook leidt het vestigen van publiektrekkers tot meer aantrekkingskracht voor consumenten. Daarnaast legt de theorie van

Myrdal ook uit waarom in minder ontwikkelde gebieden of plattelandsregio's vaak minder supermarkten gevestigd zijn, wat samenhangt met beperkte toegang en lagere concurrentie. (Swaanen, 2021)

Daarbij is aannemelijk dat een consument beide formules bezoekt binnen dezelfde winkelaankoop, waardoor schaalvoordelen optreden. Dit fenomeen doet zich met name voor binnen PDV en GDV locaties maar dus ook in beperkte mate binnen de supermarktbranche.

Econoom Michael Porter (1990) nam clustering ook onder de loep, maar benaderde dit vanuit een andere invalshoek. In de supermarktbranche is een grote mate van concurrentie. Deze zogenoemde concurrentie kan mede worden bepaald door het diamantmodel van Porter. (Van dijk, 2009) Dit is een combinatie van de dreiging van substituten en nieuwe toetreders, onderhandelingsmacht van leveranciers en afnemers, en de interne concurrentie tussen bestaande bedrijven. Voor de supermarktsector stelt dit dat er concurrentievoordelen kunnen worden behaald door zich te specialiseren in bepaalde activiteiten. In Nederland richten enkele supermarktketens zich op kwaliteitsproducten (zoals Albert Heijn met zijn premium assortiment), terwijl anderen de nadruk leggen op prijs (zoals Lidl of Aldi). Deze segmentatie creëert verschillende positioning-strategieën binnen de supermarktsector.

Porter benadrukt het belang van locatie voor succes en stelt dat bedrijven kunnen profiteren van nabijheid tot andere bedrijven binnen dezelfde sector. Dit kan ook verklaren waarom supermarkten vaak dicht bij elkaar worden gevestigd in stedelijke gebieden, waarbij innovatie noodzakelijk is om de concurrentie voor te blijven. Dit kan deels verklaren waarom er recentelijk veel supermarkten zijn verdwenen (Swaanen, 2021).

Integratie diverse modellen

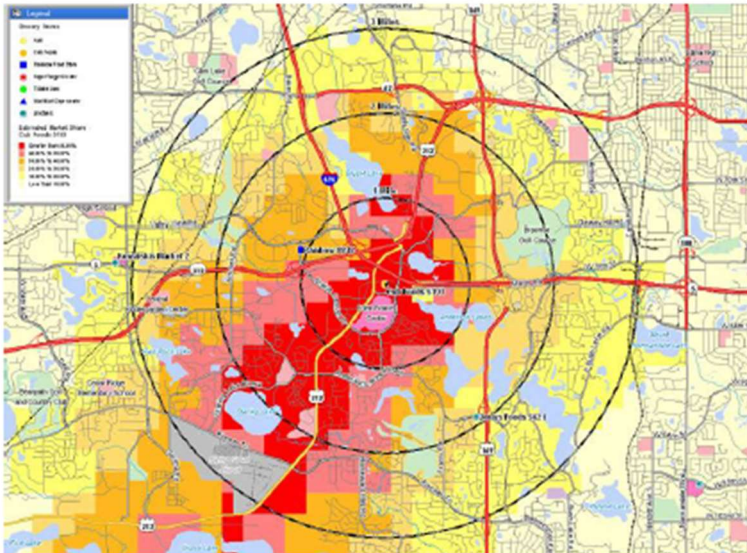
O'Reilly (1929): Spatial Interaction Theory, Aantrekkingskracht van winkelsgebieden.

In diverse theorieën wordt er van uitgegaan dat gedrag van consumenten een gevolg is van ruimtelijke structuren. Het zwaartekrachtmodel van Reilly is dan ook een economische benadering die gebruikt wordt om de aantrekkingskracht van verschillende gebieden of locaties te begrijpen, met een focus op het analyseren van verhuisbewegingen, economische interacties en bevolkingsdynamiek. Het model werd gebaseerd op het idee dat de mate waarin mensen zich aangetrokken voelen tot een bepaalde locatie afhangt van twee hoofdcomponenten: de "massa" van de locatie, dus de grootte van een supermarkt of winkelgebied en de afstand tussen concurrent locaties.

Hierbij werd onder andere gekeken naar bewegingen van consumenten tussen diverse steden. Een winkelgebied is vanuit deze visie afhankelijk van het succes van een concurrerend winkelgebied. Dit model is mede een integratie van de bevindingen van Christaller.

Huff (1964):

Huff (1964) verbeterde O'Reilly's model door rekening te houden met variabelen zoals reistijd, winkelvloeroppervlak en consumentenvoorkeuren. Huff's zwaartekrachtmodel, dat uitgaat van overlappende vraagcirkels, biedt een nuttige aanvulling voor het begrijpen van de huidige Nederlandse winkelstructuur. Het model kan worden uitgebreid met variabelen zoals de aantrekkelijkheid van winkelgebieden en de aanwezigheid van concurrenten in de directe omgeving (Boonen, 2016).



Figuur 2.5 Bron: (Tradeareasystems)

Berry en Garisson:

De theorieën van o.a. Myrdal, Porter, O'Reilly en Huff bieden waardevolle inzichten in de locatiekeuze van supermarkten en andere winkelgebieden. Ze benadrukken verschillende aspecten zoals agglomeratievoordelen, cumulatieve oorzaken van economische groei, concurrentieanalyse en de invloed van bereikbaarheid en consumentengedrag. (Simons, 2012) Ook William Berry zag deze aansluiting en deed een poging diverse theorieën integraal te verbinden middels één model. Hij ging hierbij uit van zogenoemde 'Locationele archetypen'. Dit model bleek echter niet dynamisch genoeg en bevatte te veel beperkingen door veranderende Retail en detailhandel structuren. (Kouwer, 2013).

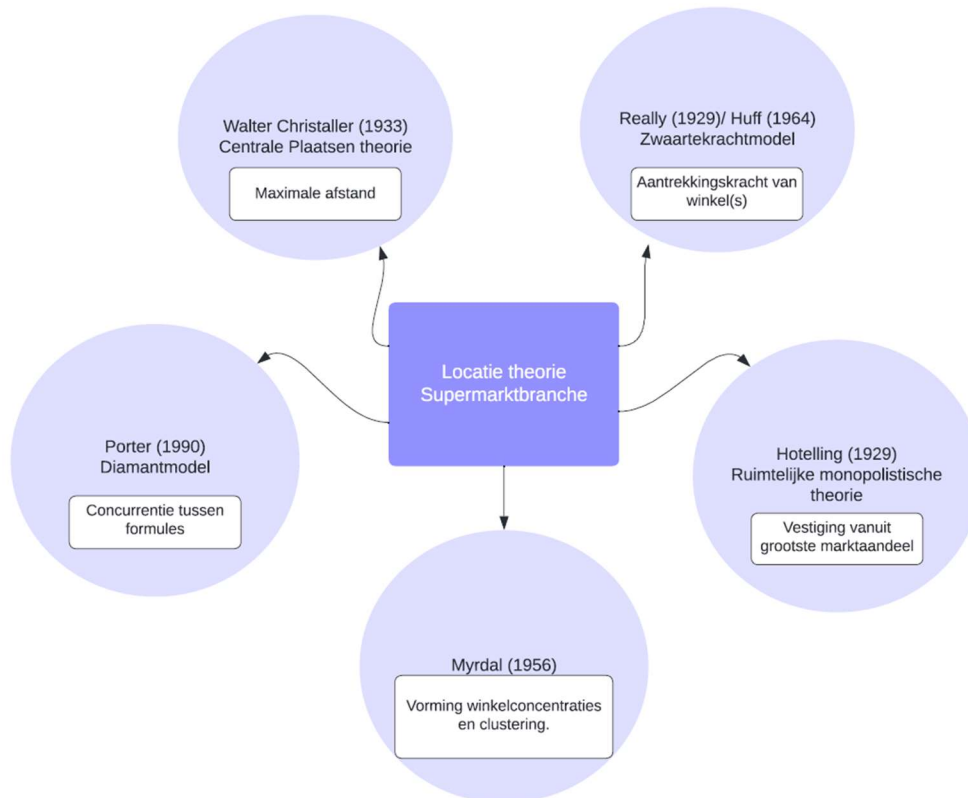
Samenvattend

Er kan worden geconcludeerd dat vrijwel alle bovengenoemde theorieën een bepaalde basis bieden, dan wel aspecten bevatten voor geschikte supermarktlocaties in Nederland. Zo is een basis beginsel voor een geschikte supermarktlocatie de afstand tussen winkelcentra en de mate van bereikbaarheid (Christaller, 1933). Christaller en de fijnmazige structuur is herkenbaar terug te vinden in het Nederlandse winkellandschap. De theorie van Christaller stelt dat om de structuur en distributie van het Nederlandse supermarktlandschap te begrijpen, inclusief de verschillende niveaus van winkels, er een geografische spreiding is en een relatie tot de consument binnen verschillende woonomgevingen. Het zwaartekrachtmodel van O'Reilly (1929) is daarnaast een nuttig instrument binnen de ruimtelijke economie, en locatieanalyse. Dit model stelt beleidsmakers en supermarktexploitanten in staat om de aantrekkingskracht van specifieke gebieden te evalueren en een beeld te krijgen van concurrerende winkelgebieden. Deze inzichten zijn cruciaal voor het optimaliseren van winkelstrategieën en het begrijpen van marktdynamiek.

Porter's diamantmodel (1990) biedt een gestructureerde benadering en stelt principes voor het begrijpen van concurrentie en economische ontwikkeling. Het model helpt bedrijven en beleidsmakers bij het formuleren van strategieën om concurrentievoordeel te behalen door effectief gebruik te maken van locatiefactoren, prijsstelling, differentiatie en innovatie. Dit sluit aan bij de visie van Myrdal (1956), die benadrukt hoe economische concentraties zelfversterkend kunnen zijn. In de supermarktbranche is ook, mede vanwege de positioneringsmatrix, sprake van combinatiebezoek bij supermarkten en naastgelegen ondernemers. De theorie biedt inzichten in de verdeling en toegankelijkheid van supermarkten in Nederland en de aansluitende economische dynamiek.

Tot slot wordt het uitgangspunt van de voordelen van locatieconcurrentie en aanwezigheid van andere voorzieningen in nadrukkelijke mate onderschreven door Hotelling (1929). Hotelling's theorie verklaart

hoe nabijheid tot concurrenten en de prijs- en productstrategieën van invloed zijn op het consumentengedrag en dat bedrijven zich strategisch positioneren om hun marktgebied te optimaliseren. Deze inzichten zijn cruciaal om te begrijpen hoe supermarkten zich positioneren en concurreren in de Nederlandse markt. Figuur 2.6 biedt een overzicht van de relevante locatiekeuzetheorieën, die verder zijn uitgewerkt in het methodologische onderzoek.



Figuur 2.6 Samenvatting Locatiekeuze theorie, bron: eigen ontwerp

2.3 Niet locatie overwegingen

In de Nederlandse Supermarktbranche opereren zowel landelijke als regionale spelers. Niet alle formules zijn in concurrentie met elkaar waardoor er soms zelfs sprake is van aanvulling.¹ Hoofdstuk 3 zal verder ingaan op actieve supermarktformules en de zogenoemde formule positionering.

Naast de keuze van locatie speelt ook de 'Behaviorale theorie' een belangrijke rol in het vestigingsproces van een nieuwe supermarkt. Deze theorie benadrukt dat keuzes beïnvloed worden door emotionele en strategische overwegingen. Binnen deze theorie worden 'Pull', 'Push', en 'Keep'-motieven onderscheiden, die invloed hebben op vestigingsbeslissingen (Vilsteren, 2010). In de supermarktbranche kan het voorkomen dat een nieuwe supermarkt wordt geopend ondanks het gebrek aan marktruimte. Niet-locatiegebonden overwegingen spelen hierbij een rol en kunnen het succes en de risico's van een vestigingspunt aanzienlijk beïnvloeden.

¹ Een euro kan door een consument slechts eenmaal worden besteed. Dit impliceert dat er altijd een zekere mate van concurrentie bestaat, ongeacht de positionering van supermarkten binnen de positioneringsmatrix.

Enkele van deze niet-locatiegebonden overwegingen zijn:

- Concurrentie door middel van de kracht van de formule;
- Strategische keuzes met betrekking tot toekomstige plannen en de mogelijkheid van toekomstige verplaatsingen;
- Versterking van de formule en verhoging van de naamsbekendheid.

Een van de voornaamste redenen is de concurrentiebenadering van Kotler die uitgaat van een aantal strategieën (Kotler, 2017). Een supermarktformule gaat ervanuit dat de bestaande en reeds gevestigde formule verslagen kan worden. Dit is vooral aannemelijk in een marktgebied met een overschot aan vergelijkbare formules. Ook kan het uitsluiten van concurrentie een motivatie zijn. Een voorbeeld hiervan is de sterke positie van supermarktketen Albert Heijn in Nederland (verder in dit schrijven AH). Nadeel van deze strategie is een hoge mate van kannibalisatie op bestaande omzet waardoor sprake is van interne concurrentie (Retailsonar Team, 2019).

Verder speelt de mogelijkheid om te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen of verplaatsingen een rol bij de beslissing om een supermarkt te openen. Locaties waar detailhandel is toegestaan, zijn vanuit ruimtelijke politiek schaars en kan verwerving strategisch zijn. Dit ter voorbereiding op een mogelijk toekomstig betere locatie. In dit geval wordt er voorgesorteerd op het vergroten van het marktaandeel waar op termijn een hogere marktpenetratie en volume uitbreiding mogelijk gemaakt kan worden. Dit past tevens in het Kotler model van concurrentiebenadering (Kotler, 2017).

De laatste overweging betreft het versterken van naamsbekendheid. Het openen van meerdere locaties kan gunstig zijn voor het versterken van de formule. Bij het openen van meerdere vestigingen is het aannemelijk dat het succes van de formule worden versterkt. Daarbij kan worden geprofiteerd indien een partij zich bij het gebrek aan naamsbekendheid vestigt naast een reeds bekende keten (Stam, 2022).

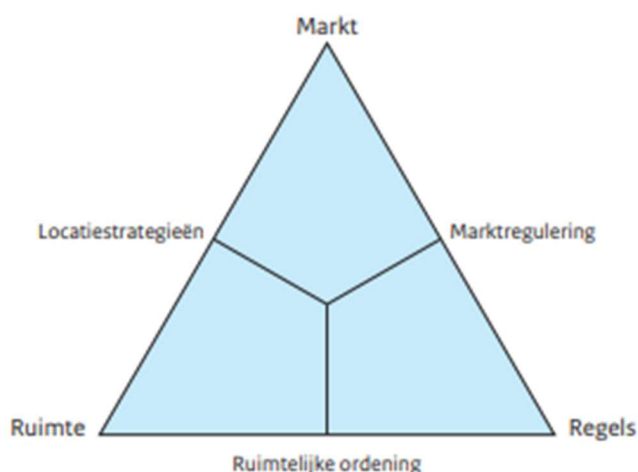
2.4 Overheidsbeleid detailhandel

De Nederlandse winkelstructuur kent geen vrije invulling van ondernemingen. Op de achtergrond heeft de Nederlandse overheid een grote mate van invloed op vestigingskeuzes. Het beleid is erop gericht om bestaande winkelgebieden te behouden en te versterken. Het ontstaan van niet-gewenste structuren wordt hierbij zoveel mogelijk tegengehouden. (DTNP, 2015). De afgelopen twintig jaar is het winkellandschap ingrijpend veranderd door het groeiende belang van online winkelen en de verschuiving naar grotere winkels. Hierdoor zijn kleinere ondernemingen steeds meer verdrongen, en is er een afname in winkeloppervlakte per m² (DTNP, 2015).

Deze veranderingen hebben de overheid gedwongen tot het maken van keuzes en vergaande beïnvloeding van de markt. Dit is al in beperkte mate gaande sinds de tweede wereldoorlog (Everts, 2011). Om te participeren binnen het detailhandelsbeleid en de uitvoering hiervan te waarborgen is er in 2015 een organisatie 'De Retail Agenda' opgericht door het ministerie van Economische zaken. Een samenwerkingsverband tussen het rijk, gemeente, provincies, maar ook marktpartijen en financiële instellingen. De agenda richt zich op leefbaarheid van winkelgebieden en de sturing hierop (Provincie Utrecht, 2023). De enige uitbreidingsmogelijkheid van reguliere detailhandel is bij grootschalige stedelijke ontwikkeling of noodzakelijke verplaatsingen (Everts, 2011).

Het detailhandelsbeleid balanceert tussen marktwerking, fysieke ruimte en regelgeving, en probeert een evenwicht te vinden om leegstand te voorkomen zonder de marktwerking te verstoren (Everts, 2011).

Krachtenvelden bij detailhandelsontwikkelingen



Figuur 2.7, bron: (Everts, 2011)

Provinciaal/gemeentelijk beleid Zuid-Holland/Noord-Holland & Utrecht

Randstedelijk Nederland, dat zich hoofdzakelijk uitstrekt over de provincies Zuid-Holland, Noord-Holland en Utrecht, biedt een interessant perspectief voor de studie van detailhandelsbeleid en de voortzetting van het landelijke beleid.

Het meest recente koopstromen onderzoek (2022), maar ook onderzoek van DTNP heeft aangetoond dat in deze provincies het bestaande detailhandelsbeleid moet worden gecontinueerd, en er enkel moet worden geïnvesteerd in bestaande winkelgebieden en plancapaciteit erbuiten moet worden voorkomen of gesaneerd (Provincie Zuid-Holland, 2022). Deze beleidskeuzes zijn cruciaal voor het functioneren van steden en winkelcentra. Een verkeerd beleid kan leiden tot ineffectieve winkelgebieden en hoge leegstand, terwijl een te strikte regulering van de marktwerking mogelijk kan leiden tot ongewenste verstoringen. Het huidige beleid is gericht op behoud van beleidsdoelen en provinciale belangen. Marktwerking buiten deze grenzen wordt als onwenselijk beschouwd. Daarbij wordt aantoonbaar dat er door online winkelen minder behoefte is aan vierkante meters winkel, winkelmeters kunnen daarom worden verkleind. In Noord-Holland is een nieuw Coalitieakkoord door de Provincie vastgelegd om hierop in te zetten. Voor een juiste toetsing van het detailhandelsbeleid zijn er binnen diverse provincies nieuwe adviesorganen geïnstalleerd om te beoordelen wat de juiste tactiek is voor bestaande en nieuwe winkelcentra (Provincie Zuid-Holland, 2022). Een regionale afstemming staat centraal waardoor er per winkelgebied centrale keuzes gemaakt kunnen worden. De Provinciale visies bieden de basis voor het vaststellen van beleidsafspraken en zijn gekoppeld aan de Omgevingswet.

Instrumenten

De wijze van sturing op kwaliteit en invulling binnen winkelgebieden wordt door de overheid uitgevoerd middels de recent per 1 januari 2024 ingevoerde omgevingswet². Gemeenten hebben detailhandelsvisies opgesteld die zijn afgestemd op regionaal beleid. Deze visies verschaffen zekerheden en beperkingen aan marktpartijen. Deze structuur reguleert clusterings van detailhandel en bepaalt maximale winkelmetrages. Hoewel dit de kwaliteit en invulling van winkelgebieden kan verbeteren, kan het ook leiden tot beperkingen in concurrentie en marktwerking (Everts, 2011).

² Voorheen werd dit geregeld door middel van bestemmingsplannen op grond van de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo).

2.5 Tenders

“Een tender, oftewel een aanbesteding is een procedure waarbij een opdrachtgever aan bedrijven vraagt om een bepaalde dienst of product uit te voeren. Bedrijven schrijven zich met een offerte in op het werk of dienst. De opdrachtgever weegt vervolgens op basis van prijs en kwaliteit af welke inschrijver de opdracht wordt gegund.” (House of tenders/kennisbank, Wat is een tender?).

De bovengenoemde aspecten worden teruggevonden in verschillende vergelijkbare definities die beschikbaar zijn via de zoekmachine Google. Het concept van aanbesteden, of 'tenderen', vindt zijn oorsprong in de jaren 70, toen de eerste Europese regelgeving voor deze werkwijze werd ontwikkeld. In 1993 werd deze regelgeving verder geformaliseerd op Europees niveau (Pro-Mereor).

Aanbestedingen uitgevraagd door overheidsinstanties zijn gebonden aan het gelijkheidsbeginsel, wat inhoudt dat overheden, waaronder rijksoverheden, gemeenten, provincies en andere publieke instellingen, verplicht zijn om tenders uit te schrijven. Directe gunning is uitgesloten, en de aanbestedingswetgeving eist dat tenders transparant zijn en voorzien van voldoende informatie. Elke kandidaat moet gelijke kansen krijgen (Rijksoverheid, 2012).

Er zijn diverse aanbestedingsprocedures en bijbehorende regels binnen dit aanbestedingsrecht. Zo moet de overheid duidelijk maken waar aan moet worden voldaan, moet er van tevoren aan worden gegeven hoe de winnaar wordt bepaald en mag de overheid niet onnodig veel opdrachten samenvoegen (rijksoverheid.nl/aanbestedingsprocedures).

Naast het waarborgen van gelijkheid en transparantie kan een tender ook resulteren in hogere opbrengsten en een verbeterde sturing op de uitkomsten. Dit is vaak een belangrijke reden voor de voorkeur voor tenders boven directe onderhandelingen (Van Gelder, 2016). Hoewel marktorders niet onder het aanbestedingsrecht vallen, kan deze vorm van marktwerking voor betrokken partijen een significante motivatie zijn om voor een tender te kiezen.

Didam

Op 26 november 2021 heeft de Nederlandse Hoge Raad een uitspraak gedaan die aanzienlijke implicaties heeft voor de vastgoedsector. In deze zaak had een supermarktexploitant juridische stappen ondernomen, te beginnen met een kort geding en later een bodemprocedure, om de mogelijkheid te verkrijgen het pand van een gemeentehuis aan te kopen. Dit pand was echter reeds exclusief toegewezen aan een andere supermarktexploitant door de gemeente. De eiser stelde dat er geen eerlijke kansen waren geboden aan andere partijen om het pand te verwerven.

Het arrest van de Hoge Raad bevestigt dat wanneer een overheidsinstelling vastgoed en grond wenst te verkopen, dit moet gebeuren via een selectieprocedure. Deze procedure dient alleen worden doorlopen indien er op redelijke wijze kan worden aangenomen dat er meerdere potentiële gegadigden zijn. Dit is bijzonder relevant voor de verwerving van supermarkten, gezien de hoge mate van concurrentie in deze sector. Op deze manier wordt voldaan aan het gelijkheidsbeginsel en biedt de overheid alle partijen een kans (Fokkema, 2022). Er worden echter geen vormeisen gesteld aan deze selectieprocedure. Nu tweeënhalf jaar later zijn de gevolgen van dit arrest duidelijker. Voor dit arrest was het nog zeer gebruikelijk voor gemeenten om locaties één op één te gunnen aan partijen die op dat moment het meest geschikt leken.

De Hoge Raad heeft tevens bepaald dat overheidsinstellingen zelf verantwoordelijk zijn voor het proactief informeren van kandidaat-kopers. Directe gunning is slechts toegestaan in enkele uitzonderlijke gevallen, zoals het nakomen van eerdere toezeggingen. Bovendien heeft een recente uitspraak betrekking op gesloten overeenkomsten die vóór het Didam-arrest zijn afgesloten, waarbij deze overeenkomsten ook met terugwerkende kracht van toepassing kunnen worden verklaard. Dit houdt in dat sommige overeenkomsten die nog bij de notaris moeten worden gepasseerd, mogelijk nietig kunnen worden verklaard. Directe gunning blijft beperkt tot specifieke situaties zoals het toewijzen van

huurwoningen, zelfrealisatie in gebiedsontwikkelingen, en het voldoen aan bouwclaims (Fokkema, 2022).

Het toestaan van een marktinitiatief is mogelijk, mits hier sprake is van een voorafgaande bekendmaking, dan wel een uitnodiging op de website van de gemeente. Deze publicaties worden nu op grote schaal uitgevoerd door gemeentes. In hoofdstuk 3 zal verder worden ingegaan op de actualiteiten omtrent het Didam-arrest (Fokkema, 2022).

Vanwege de onduidelijkheid bij zowel overheden als commerciële partijen, maar ook het grote impact van dit arrest is extra advies ingewonnen bij de Advocaat Generaal. Deze A-G heeft de rol tot het adviseren van de Hoge Raad. Kort gezegd is de conclusie van de A-G als volgt:

- Mededingingsruimte dient enkel te worden geboden als er geen goede reden is om met één partij in zee te gaan (Van Doorne, 2024).
- Het ontbreken van mededingingsruimte kan niet leiden tot nietigheid of vernietigbaarheid van de overeenkomst, maar kan wel resulteren in schadevergoeding door de gemeente aan een partij die op basis van het gelijkheidsbeginsel mogelijk ook in aanmerking zou zijn gekomen (Van Doorne, 2024).

Op 25 oktober 2024 zal de Hoge Raad zich opnieuw over het arrest buigen en bepalen of de overwegingen van de A-G worden overgenomen. Indien dit het geval is kan dit resulteren in meer vrijheid voor gemeentes tot de verplichting van het uitschrijven van selectieprocedures.

2.6 Bestaand onderzoek

Onderzoek naar locatiekeuzes voor retail en specifiek supermarkten, heeft een lange geschiedenis. Diverse deskundigen op het gebied van supermarktvastgoed hebben dit onderwerp vanuit uiteenlopende perspectieven bestudeerd. Opvallend is dat veel van deze onderzoekers zowel klassieke als moderne locatiekeuzetheorieën als basis voor hun analyses hanteren.

Een grondige verkenning van dit onderwerp is te vinden in het werk van Boonen, die in 2016 een uitgebreide studie heeft uitgevoerd naar de over- of onderbewinkeling in de Nederlandse supermarktsector. Boonen legt een sterke nadruk op de fijnmazige winkelstructuur in Nederland en identificeert de zoektocht naar de optimale locatie als een essentieel onderdeel van de vastgoedstrategie. In een vergelijkbare lijn presenteert Kouwer in 2013 een vertrouwelijke scriptie over de vastgoedstrategie van supermarktorganisatie Hoogvliet, waarin hij een diepgaande analyse van locatiekeuzes uitvoert. Deze studie draagt bij aan het inzicht in hoe supermarktorganisaties hun vastgoedstrategieën ontwikkelen.

Een recente bijdrage komt van Swaanen, die in 2020 een onderzoek heeft gepubliceerd over locatiekwaliteit en de relevante determinanten voor stadssupermarkten. Een belangrijke bevinding uit Swaanen's onderzoek is de centrale rol van de aanwezigheid van inwoners. Urbanisatie en hoge bevolkingsdichtheid worden beschouwd als fundamentele basis voor de consumentenkring van een supermarkt. Hoe dichter huishoudens bij een supermarkt gevestigd zijn, des te gunstiger wordt de locatie beoordeeld. Boonen benoemt verschillende belangrijke determinanten voor een supermarktlocatie, waaronder afstand, parkeermogelijkheden, gemak en demografische factoren. Deze factoren zijn eveneens relevant voor de verdere verdieping van het huidige onderzoek. Bruinsma, die in 2015 een onderzoek heeft gepresenteerd naar de kenmerken die de omzet bepalen, benadrukt de significante relatie tussen omzet en de diverse micro- en macro-economische factoren.

Deze studies onderstrepen het belang van een geïntegreerde benadering waarin zowel theoretische als praktische overwegingen worden meegenomen bij het bepalen van geschikte locaties voor supermarkten. Figuur 2.8 biedt een overzicht van de verschillende studies die aansluiten bij het onderzoekskader en waarvan de onderzoeksresultaten zijn geïntegreerd in de studie.

Auteur	Scriptie onderwerp	Jaartal	Aansluiting op onderzoek
D. Wandel	Beleidsvrijheid bij gemeente Rotterdam	2024	- Didam-arrest;
M. Appel	Uitleg omtrent Didam-arrest	2023	- Didam-arrest;
K. Wijling	Beleggen in supermarkten	2023	- Studie naar locatiekeuze theorieën - Actualiteiten supermarkten;
L. Swaanen	Determinanten van een stadssupermarkt	2020	- Studie naar locatiekeuze theorieën - Studie naar geschikte determinanten
T. Huis in het veld	Beleggen in supermarkten	2019	- Actualiteiten supermarkten; - Detailhandelsstructuur
R. Braan	Centrale-plaatsentheorie Christaller	2017	- Studie naar locatiekeuze theorieën
M. Boonen	Over of onderbewinkeld supermarktlandschap	2016	- Studie naar locatiekeuze theorieën; - Locatie determinanten;
R. Bruinsma	Locatiespecialisme supermarkten	2015	- Studie naar locatiekeuzes die de omzet bepalen;
M.J. Kouwer	Vastgoedstrategie van een supermarktorganisatie	2013	- Studie naar locatiekeuze theorieën
D. van Vilsteren	De (be)weging van de retailer	2010	- Studie naar verhuismotieven retailers; - Detailhandelsbeleid;

Figuur 2.8

2.7 Samenvattend

Nederland beschikt over een fijnmazige winkelstructuur die zijn oorsprong vindt in traditionele locatiekeuze theorieën. Ook de structuur van supermarkten vertoont overeenkomsten en blijft daarbij een fundament voor een succesvolle locatie. Dit biedt een antwoord op de eerste deelvraag:

‘Wat zijn theoretisch gezien de determinanten van een geschikte locatie voor een Randstedelijke supermarkt’

De vijftal theorieën, te vinden in figuur 2.7, welke terugverwijzen naar: een mate van concurrentie, de positionering in afstand, de aantrekkelijkheid van een winkel(centra), de kostenstructuur van transport en clustering. Deze factoren sluiten aan bij de supermarktbranche en vormen, op basis van de theorie, een basis voor een succesvolle supermarktexploitatie.

Naast de locatiekeuze theorie zijn er ook niet locatieoverwegingen die van invloed zijn op vestigingskeuzes. De motieven hiervoor zijn voornamelijk een resultaat van marketing en gedragsaspecten. Waarbij de basis ligt in het versterken van de formule en het anticiperen op toekomstige kansen.

Op basis van de literatuur is tevens inzicht verkregen in de beantwoording van de tweede deelvraag.

‘Wat zegt de vakliteratuur over tenderprocedures in relatie tot opbrengstmaximalisatie, transparantie en mededinging vanuit de overheid’?

De Nederlandse overheid heeft het vestigingsbeleid voor de detailhandel niet aan de vrije markt overgelaten, maar oefent hierop actieve invloed uit via beleidskaders en de recent ingevoerde Omgevingswet. Boonen & Rouwendal (2019) hebben aangetoond dat er, mede dankzij gemeentelijke planningsinstrumenten die de voorzieningenstructuur beïnvloeden, een duidelijk verband bestaat met de centrale-plaatsentheorie van Christaller. Dit verband kan worden toegeschreven aan de keuze van de

Nederlandse overheid om een planningsmodel te hanteren dat deze theorie weerspiegelt. Het huidige beleid richt zich op het behoud en de versterking van bestaande kansrijke winkelgebieden. Buiten deze gebieden worden uitbreidingen alleen toegestaan in het geval van grootschalige stedelijke ontwikkelingen die veel woningen omvatten.

Sinds 1993 is er op Europees niveau vastgelegd dat directe gunning niet meer toegestaan is. De aanbestedingswet verwijst naar het gelijkheids- en transparantiebeginsel, alsook de mededingingsruimte. Het Didam-arrest heeft verder verduidelijkt dat gemeenten ook bij de verkoop van onroerende zaken niet zomaar tot directe gunning aan een door hen als meest geschikte beschouwde partij mogen overgaan. Overheidsinstellingen zijn verplicht alle marktpartijen proactief te benaderen en een selectieprocedure te initiëren. Een veelgebruikte selectieprocedure is de tender, die door marktwerking kan leiden tot hogere opbrengstwaarden. Dit verklaart mede waarom ook steeds meer commerciële partijen kiezen voor dergelijke selectieprocedures.

Hoofdstuk 3 Actualiteiten en historische context.

3.1 Inleiding

Traditionele supermarkten hebben een relatief korte geschiedenis van slechts 70 jaar. Binnen dit institutionele kader zijn in de afgelopen 20 jaar diverse veranderingen waarneembaar.

Hoofdstuk 3 biedt, als aanvulling op het theoretisch kader, een gedetailleerd inzicht in de actuele trends die de supermarktbranche beïnvloeden. Uiteindelijk is vastgesteld welke van deze trends invloed uitoefenen op locatiekeuzes, waarna deze als onderdeel van verder onderzoek zijn geanalyseerd.

3.2 Geschiedenis

Supermarkten in hun huidige vorm bestaan pas sinds de 50er jaren. Tot 1945 was het zelfbedieningsconcept nog onbekend. In Nederland opende in 1946 de eerste zelfbedieningswinkel in Amsterdam. Dit concept bood aanzienlijke voordelen, zoals tijdsbesparing en het kunnen bedienen van een groter aantal consumenten. Door de introductie van zelfbediening werd het makkelijker om grote hoeveelheden producten met een beperkte houdbaarheid te verkopen. Veel kruidenierszaken transformeerden vanaf dat moment langzaam naar het hedendaagse supermarktconcept. De eerste formule die een transformatie onderging was Dirk van den Broek, waarna AH en Hoogvliet snel volgden (www.allesupermarkten.com, 2024).

3.3 Actuele trends binnen het Randstedelijke supermarktlandschap

Supermarktlocaties in Nederland

Uit onderzoek blijkt dat de helft van alle genuttigde maaltijden in een supermarkt wordt aangeschaft (Supermarkt & Ruimte, 2024). Het is dan ook aannemelijk dat de supermarkt een centrale plaats inneemt binnen het Nederlandse retaillandschap en wordt gezien als één van de belangrijkste en meest bezochte locaties voor consumenten. De keuze van de consument voor een supermarkt wordt voornamelijk gebaseerd op basis van nabijheid, (maar liefst 72%). Andere keuzes voor een supermarktbezoek zijn gebaseerd op hoogte van prijzen (42%), ruimtelijke opzet van winkels (42%), voldoende parkeerfaciliteiten beschikbaar (25%), type formule (19%) en de mate van service, waarbij dit laatste slechts een beperkte rol speelt (9%) (Annexum, 2021). Volgens gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) hoeven Nederlanders gemiddeld slechts 900 meter af te leggen naar de dichtstbijzijnde supermarkt, terwijl deze afstand in het Randstedelijk gebied zelfs 500 meter bedraagt (CBS, 2024). Door de recente ontwikkelingen op het gebied van schaalvergroting van supermarkten en verdere urbanisatie, verslechtert echter de positie van consumenten buiten de Randstad (Boonen & Rouwendal, 2019).

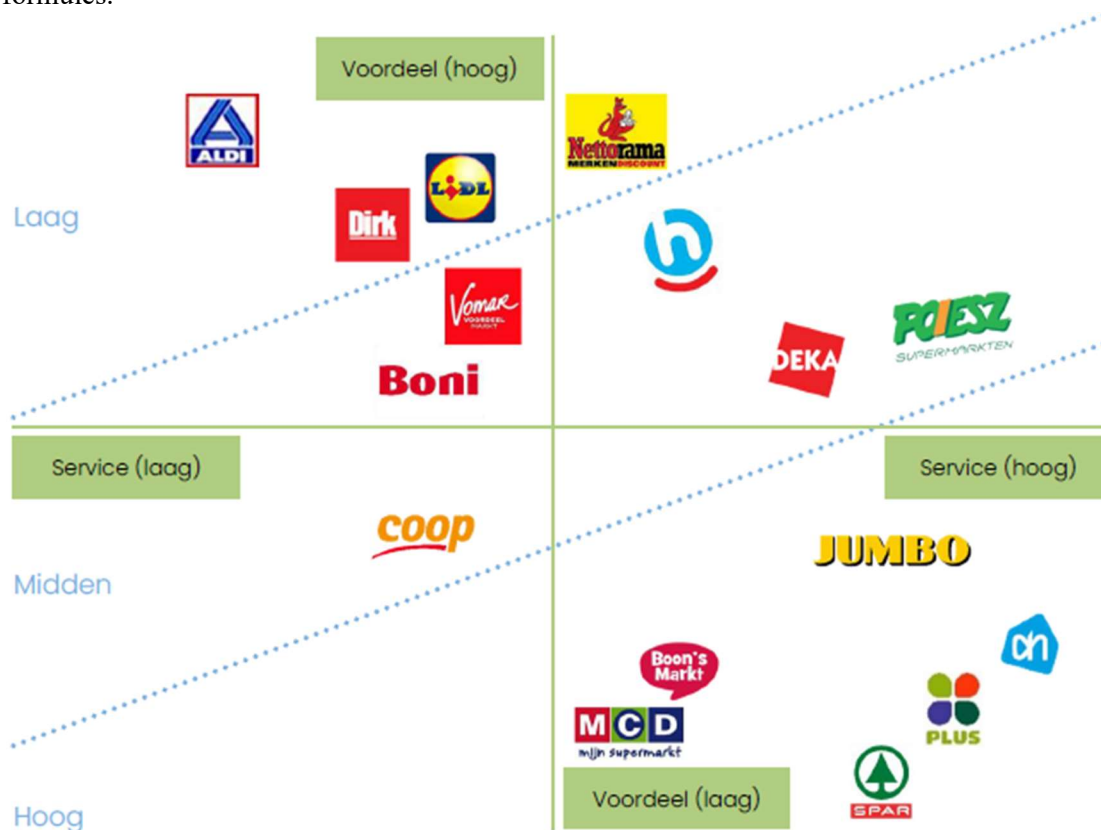
Formules & fusies

In Nederland opereren momenteel nog 13 landelijke en regionale formules met meer dan 50 vestigingslocaties. De grootste formules zijn AH, Jumbo, Aldi, Lidl en Plus. Figuur 3.1 geeft een overzicht van alle landelijke partijen en de aantallen vestigingen.



Figuur 3.1, bron (Locatus 2024).

De formules hebben verschillende posities op de markt. Het verschil zit daarbij in de mate van prijsvoordeel versus het niveau van service. Figuur 3.2 geeft de positioneringsmatrix weer van de formules.



Figuur 3.2, positioneringsmatrix Nederlands supermarktlandschap, bron: (Bureau van der Weerd, 2024) (Gebaseerd op dimensies van hoge tot lage servicegraad versus hoog of laag voordeel t.b.v. landelijke en regionale ketens in Nederland).

Online winkelen & fysieke winkels

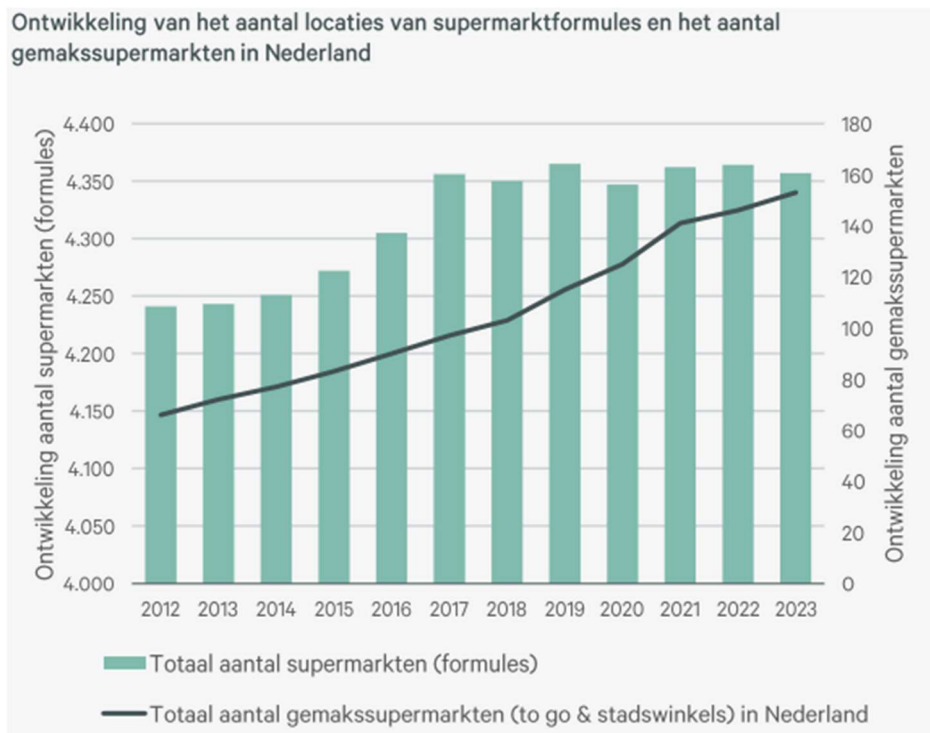
Hoewel online winkelen de afgelopen jaren een aanzienlijk marktaandeel heeft veroverd, heeft dit nauwelijks invloed gehad op de dagelijkse bestedingen in fysieke supermarkten. Het overgrote deel van de aankopen wordt nog steeds verricht in fysieke winkels. Er bestaat echter veel onduidelijkheid over de toekomstige ontwikkelingen en online verkopen in relatie tot de totale omzet van de supermarkt. Desondanks is inmiddels duidelijk dat de huidige e-commerce hier geen directe bedreiging voor vormt. De grote spelers in online boodschappen waaronder Picnic en Crisp blijven actief en zien hun omzet groeien (CBRE, 2023).

Het concept van flitsbezorging, met darkstores in woongebieden in de Randstad, was de afgelopen jaren een veelbesproken onderwerp. Hoewel dit concept in beginsel populair was, bleek het financieel niet haalbaar vanwege hoge opstartkosten, grote concurrentie, lage bestedingsgraad en een moeilijk te realiseren verdienmodel (Van Zanten, 2021).

Diverse onderzoekers hebben studies verricht naar mogelijke toekomstige omzetzaling in de fysieke supermarkt als gevolg van online winkelen. Deze resultaten suggereren dat de Randstad hier slechts in beperkte mate onder zal lijden. De Randstad en de onderliggende provincies beslaan samen slecht 20% van het gehele grondoppervlak van Nederland. Voor dit onderzoek is Nederland verdeeld in twee delen: de Randstad en overig (CBS, 2020). In wezen zou kunnen worden verwacht dat de Randstad relatief meer zal lijden onder de opkomst van online winkelen, aangezien de consumenten in deze regio, die voor een aanzienlijk deel bestaan uit nieuwe generaties en jonge gezinnen, doorgaans minder tijd hebben om boodschappen te doen. De verwachting dat de supermarkt omzet in de Randstad slechts in beperkte mate zal worden getroffen door de groei van online aankopen komt echter voort uit de verwachte bevolkingsgroei. Uit recente cijfers blijkt dat Nederland in augustus 2024 de mijlpaal van 18 miljoen inwoners heeft bereikt. Dit aantal zal naar verwachting doorgroeien naar 19 miljoen in 2037, en uiteindelijk uitkomen op 20,7 miljoen in 2070 (CBS, 2024). Ondanks de opmars van online winkelen blijft er behoefte bestaan aan fysieke winkels; online winkelen wordt nog steeds grotendeels gezien als een aanvulling op de fysieke winkelervaring (DTNP, 2023).

De afgelopen tien jaar is er een exponentiële groei geweest in het aantal supermarkten (Locatus)/(Retail insiders). In 2012 bedroeg het aantal supermarkten 6100, waarna dit in 2023 is opgelopen tot 6620 (Locatus)³. Wanneer we ons beperken tot landelijke en regionale ketens, zien we echter kleinere aantallen, zoals geïllustreerd in figuur 3.3 van Locatus. Bovendien is het totale oppervlakte van supermarkten gegroeid van 4,1 miljoen vierkante meter in 2012 tot bijna 5 miljoen vierkante meter in 2023 (CBRE, 2023). Dit is opmerkelijk, aangezien het aantal supermarkten per 10.000 inwoners in Nederland de afgelopen jaren is gedaald. In 1996 waren er nog ongeveer 4 tot 5 supermarkten per 10.000 inwoners, terwijl dit aantal momenteel maximaal 3 bedraagt. Deze trend is gedeeltelijk te verklaren door de consolidatieslag die zich in de sector heeft voltrokken. De resterende regionale en landelijke ketens hanteren minimale vereiste metrages (Boonen & Rouwendal, 2019). Deze gegevens suggereren dat de hedendaagse supermarkt nog steeds aanzienlijk marktpotentieel ziet. Hierbij wordt aangenomen dat er verschillende uitgangspunten in acht worden genomen, zoals het inspelen op toekomstige bevolkingsgroei, de concurrentie tussen formules, en het sluiten van niet-toekomstbestendige, te kleine winkels.

³ Locatus hanteert hierbij een brede definitie van het begrip 'supermarkt', waarin alle formules en concepten zijn opgenomen, inclusief 'to-go'-formaten en avondwinkels. Om deze reden wijkt de werkelijke situatie van het onderzochte supermarktconcept af van deze classificatie.

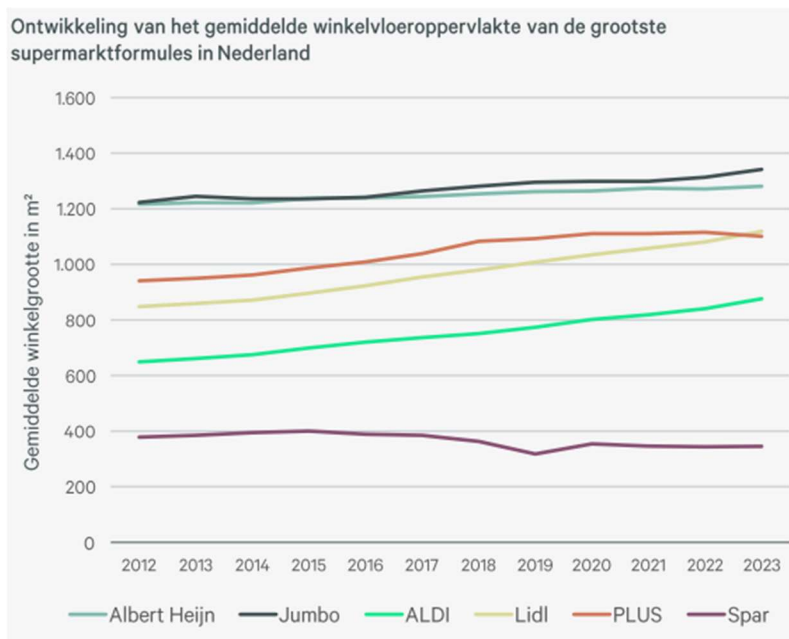


Figuur 3.3 bron: Locatus 2023

Landelijk gezien bedraagt de supermarktdichtheid 0,28 vierkante meter WVO per inwoner (Perfect Place, 2024). Indien dit getal negatief afwijkt in een specifiek verzorgingsgebied of wijk, kan dit wijzen op de behoefte aan extra supermarktcapaciteit of overbewinkeling.

3.4 Leegstand

In de afgelopen jaren is het winkelvloeroppervlak van supermarkten aanzienlijk toegenomen. De consument winkelt in grote mate bij een supermarkt en om die reden wordt er een steeds groter assortiment geboden. Ook hebben filiaalconcepten gezorgd voor een wijziging in formules waardoor schaalvergroting noodzakelijk is (CBRE, 2023). In 2013 beschikte een volwaardige supermarkt nog over ca. 909 m² winkelvloer, inmiddels is dit gestegen naar gemiddeld 1.068 m² in 2023 (CBRE, 2023). Deze schaalvergroting kan worden beschouwd als een verklaring voor de eerder genoemde afname van het aantal supermarkten per 10.000 inwoners. Er is een hoge mate van dynamiek waarneembaar in de markt (Boonen & Rouwendal, 2019). Figuur 3.4 biedt een overzicht van de schaalvergroting van diverse supermarktformules door de jaren heen.



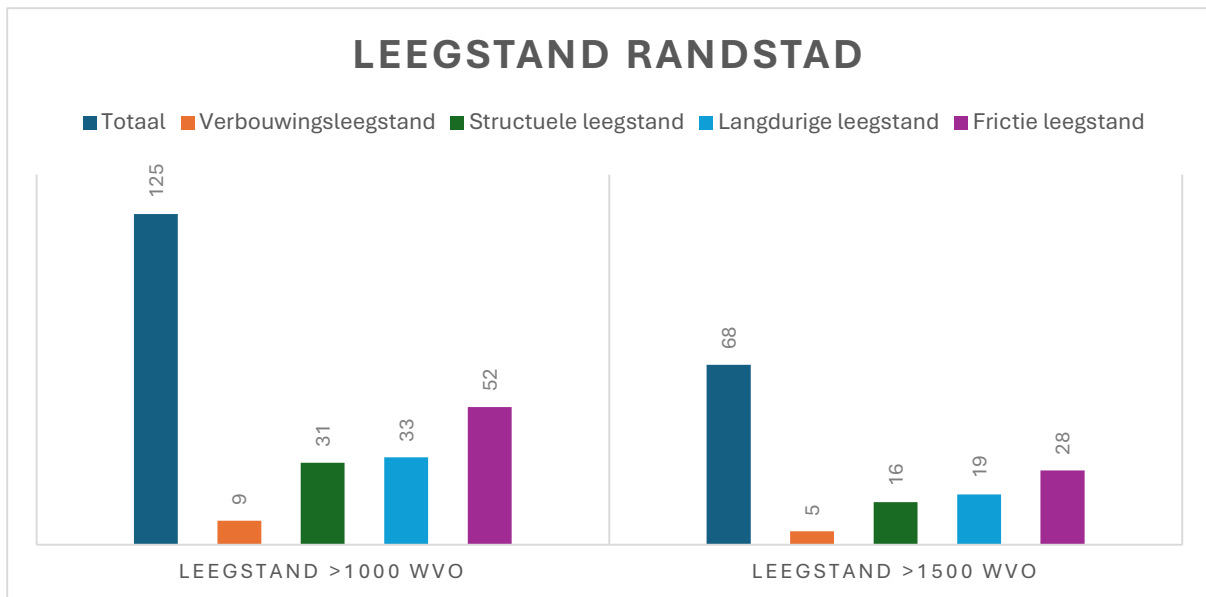
Figuur 3.4 bron: Locatus 2023

Het is mogelijk om een supermarkt te vestigen in bestaand vastgoed. Figuur 3.5 biedt een overzicht van de grootschalige leegstand in de provincies Zuid-Holland, Noord-Holland en Utrecht (Locatus, mei 2024). Een gemiddelde Randstedelijke supermarkt bevat zoals eerder vermeld minimaal 1.000 m² winkelvloeroppervlak (hierna te noemen wvo). Grotere supermarkten hebben vaak een winkelvloeroppervlak van minimaal 1.500 m² wvo (CBRE, 2023). Figuur 3.5 toont een relatie tussen beide oppervlakten en het aandeel binnen Randstedelijke leegstand. Verschillende type leegstand, zoals verbouwingsleegstand, structurele leegstand (langer dan 3 jaar) en langdurige leegstand (tussen de 1 en 3 jaar) zijn voor een zuiver beeld apart opgenomen. Ondanks de aanzienlijke complexiteit van de situatie, is het te verwachten dat aantrekkelijke supermarktlocaties niet langdurig leegstaan. Dergelijke locaties worden doorgaans op korte termijn opnieuw in gebruik genomen. De kolom frictieleegstand is hierin dus enkel interessant. Het overzicht toont aan dat er onder de 1.000 m² wvo slechts 52 locaties leegstaan, vanaf 1.500 m² wvo betreft dit slechts 28 locaties. Dit overzicht geeft echter geen informatie over de geschiktheid van de leegstaande locaties, maar het aantal geschikte locaties kan als zeer beperkt worden beschouwd (Locatus, 2024).

Naast het toevoegen van nieuwe locaties door het invullen van leegstaande winkelruimten, zijn er verschillende alternatieve strategieën beschikbaar voor supermarkten om extra vestigingen te openen:

- Herplaatsing van bestaande supermarkten;
- Het uitkopen van zittende huurders, waardoor grotere winkelunits ontstaan;
- Fusie- en overnameprocedures.

Met name fusies en overnames zijn in de afgelopen decennia veelvuldig voorgekomen, wat heeft geleid tot een consolidatieslag en een toename van de filialiseringsgraad.



Figuur 3.5, bron (Locatus, 2024). Overzicht Retailleegstand provincies Zuid-Holland/Noord-Holland & Utrecht. ⁴

3.5 Institutionele context

Nu is gebleken dat er een beperkt aantal mogelijkheden liggen voor het uitbreiden en vestigen van supermarkten in bestaand vastgoed is realisatie van nieuwbouw een realistisch alternatief. Het overheidsbeleid, zoals uiteengezet in hoofdstuk 2.4 stelt dat vestiging van detailhandel enkel is toegestaan ter versterking van bestaande winkelgebieden of in nieuwe uitbreidingswijken waar nieuwe centra benodigd zijn. De gronden waarop dit plaatsvindt, betreffen een heterogene markt met grote verschillen. Afhankelijk van de zogenoemde locatie vertegenwoordigt deze grond een bepaalde waarde. De bestemming van de grond is een van de belangrijkste factoren die de waarde bepaald (Buitelaar, 2021). Niet alleen overheden, maar ook commerciële instellingen zijn actief op de grondmarkt en betrokken bij gebiedsontwikkelingen. Hoewel commerciële partijen niet wettelijk gebonden zijn aan het gelijkheidsbeginsel, kiezen zij in de praktijk vaak voor selectieprocedures om de maximale opbrengst te realiseren.

Vooraf diverse overheidsinstanties spelen een prominente rol op de grondmarkt, voornamelijk vanwege hun substantiële eigendom van gronden. Zo is het totale grondbezit van de overheid ca. 20%, mede verklaarbaar door eigendommen in de openbare ruimte. Staatsbosbeheer, eveneens een grote publieke grondbezitter wordt buiten dit percentage gehouden en valt in de overige 80% (Planbureau voor de leefomgeving, 2021). Van de 20% grond die in overheidsbezit is, bezitten Nederlandse gemeentes circa 11%. De aanzienlijke eigendomspositie van gemeentes versterkt hun invloed bij de uitbreiding van winkelgebieden. Nieuwbouw van supermarkten wordt dan ook vaak gerealiseerd op gemeentegrond. Voor de uitspraak in het Didam-arrest bestond, ondanks het gelijkheidsbeginsel, nog contractsvrijheid, waardoor gemeentes regelmatig directe onderhandelingen voerden met specifieke partijen (Roos, 2021). Door de uitspraak van de Hoge Raad in het Didam-arrest is het echter waarschijnlijk dat toekomstige gemeentelijke uitvragen zullen verlopen via een openbare selectieprocedure.

Sinds de uitspraak van de Hoge Raad zijn diverse gemeentes overgegaan tot het nietig verklaren van eerder ondertekende koopovereenkomsten, aangezien deze verkopen op basis van het Didam-arrest hadden moeten plaatsvinden via een selectieprocedure. Gemeentes hebben nog steeds ruimte om verkopen één op één te gunnen maar zijn verplicht dit kenbaar te maken via dagbladen. Doorgaans zijn er hoge kosten gemoeid met de voorbereiding en is een één op één gunning een logische keuze.

⁴ Randstad wordt hier aangemerkt binnen de 3 bovengenoemde provincies.

Eventuele bezwaren kunnen echter resulteren in de noodzaak om alsnog een selectieprocedure te starten. (Fokkema, 2021)

3.6 Samenvattend

Sinds de introductie van de traditionele zelfbedieningssupermarkt in Nederland in 1945, heeft het retaillandschap een aanzienlijke transformatie ondergaan. De afgelopen jaren zijn diverse formules verdwenen uit het straatbeeld door fusies en overnames. De positionering van Nederlandse supermarkten varieert, met service en prijs als belangrijkste onderscheidende factoren. Deze variatie leidt niet uitsluitend tot concurrentie, maar kan in bepaalde gevallen ook complementair werken.

Ondanks de komst en het groeiende aandeel van online winkelen, heeft de supermarktbranche hier slechts beperkt onder te lijden. Mede dankzij de hoge bevolkingsgroei, blijft de toekomstige omzetverwachting stabiel. Er is een blijvende behoefte aan fysieke supermarkten. De afgelopen jaren zijn niet alleen de aantallen supermarkten in Nederland toegenomen, ook de winkeloppervlakten zijn vergroot. Landelijk gezien is er inmiddels sprake van een supermarktdichtheid van 0,28 m² WVO per inwoner. Dit duidt erop dat supermarkten nog steeds gericht zijn op verdere uitbreiding. Met name fusies en overnames zijn in de afgelopen decennia veelvuldig voorgekomen, wat heeft geleid tot een consolidatieslag en een toename van de filialiseringsgraad.

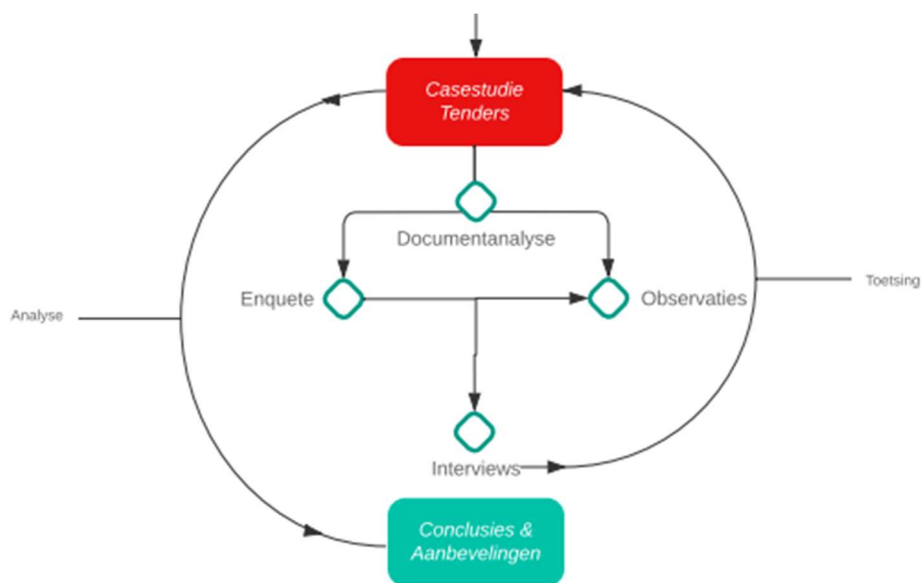
Een voordehand liggende optie voor de realisatie van nieuwe winkels is vestigen in bestaand vastgoed. Uit de gegevens van Locatus blijkt dat er in de drie grote provincies een beperkte mate van leegstand is in grootschalige winkelmetrages. Deze leegstand zegt bovendien niets over de eventuele geschiktheid. Om deze reden moet voor de realisatie van nieuwe supermarkten vaak worden gekeken naar nieuwbouw en uitbreidingslocaties. Gezien het grote aandeel gemeenteground in Nederland, zijn deze locaties vaak eigendom van gemeenten. Naar aanleiding van de uitspraak van de Hoge Raad in het Didam-arrest is het waarschijnlijk dat nieuwe supermarkten via tenders in de markt zullen worden aangeboden.

Hoofdstuk 4 Methodologie

4.1 Inleiding

Uit het theoretisch kader en recente ontwikkelingen blijkt dat de keuze voor een locatie door diverse factoren wordt beïnvloed, waarbij aanzienlijke overeenkomsten zijn met historische locatiekeuzetheorieën.

Door het institutioneel kader en de recente verschuivingen daarin, is de Nederlandse supermarktbranche vaak gebonden aan selectieprocedures voor het openen van nieuwe vestigingen. Vanuit de praktijk blijkt dat niet alleen overheden kiezen voor een selectieprocedure, maar dat dit ook gebruikelijk is bij commerciële partijen. Het is van belang te onderzoeken hoe deze selectieprocedures zijn gestructureerd en welke locatiemerkers in de uitvragen worden opgenomen. Aan welke vereisten dient een locatie te voldoen om tegemoet te komen aan de wensen van de gebruiker, en in hoeverre zijn de selectieprocedures afgestemd op deze vereisten? Hoofdstuk 4 biedt een uitvoerig overzicht van de structuur van het onderzoek en belicht de gegevens die essentieel zijn voor de analyse.



Figuur 4.1, Grafische weergave onderzoek, onderdeel casestudies. Bron: ontwerp onderzoeker

4.2 Methodologisch kader

In het kwalitatief verkennend onderzoek zijn verschillende technieken toegepast. Hoewel diverse toetsende elementen zijn gebruikt, richten deze zich niet op het testen van vaste theorieën of wetenschappelijke hypothesen. Deze toetsing heeft een empirisch karakter, waarbij de tendercriteria zijn geanalyseerd aan de hand van de in dit onderzoek besproken casestudies. Hierbij is gebruikgemaakt van een combinatie van documentanalyses, enquêtes, observaties en interviews. Op basis van deze gegevens wordt in hoofdstuk 6 de hoofdvraag beantwoord. De benodigde analyse is uitgevoerd met behulp van een uitgebreid beoordelingskader, waarbij drie verschillende kaders met elkaar zijn vergeleken en getoetst (zie figuur 4.2).

Tender locaties	Beoordeling tenderdocumentatie conform literatuur	Beoordeling tender conform data experts	Beoordeling tender observaties
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Figuur 4.2, Drietal tenderbeoordelingskaders, beoordeling middels: literatuur, experts en observaties.

4.3 Data verantwoording en gehanteerde normen

Documentanalyse

Op basis van de beschikbare documentatie zijn in totaal acht publieke en private tenders geanalyseerd. De data van publieke tenders zijn conform het transparantiebeginsel en de aanbestedingswet openbaar opvraagbaar. Commerciële tenders zijn ook in dit onderzoek meegenomen. Deze documentatie is inhoudelijk vergelijkbaar, maar is in vergelijking met gemeentelijke tenders niet openbaar beschikbaar. Deze informatie is daarom opgevraagd bij de desbetreffende ontwikkelaar. Slechts één van de acht locaties is beoordeeld zonder opgevraagde documentatie en is uitsluitend beoordeeld op basis van fysieke locatiekenmerken.

Vrijwel alle tenderprocedures zijn voorzien van een zogenoemde selectie- en gunningsleidraad waarin de voorwaarden staan opgenomen voor de deelname aan de tender. Andere veel voorkomende documentatie bestaat uit plankaarten, distributieve planologische onderzoeken (DPO) en bestemmingsplannen. Andere data kunnen omvatten: een stedenbouwkundig plan, geluidsonderzoek of zelfs een beeldkwaliteitsplan.

Enquête

Aan de hand van de eerste documentanalyse zijn enquête vragen geformuleerd en is een groep van 25 experts benaderd. De experts zijn persoonlijk benaderd, wat heeft geleid tot een dataset van voldoende omvang.

Observaties

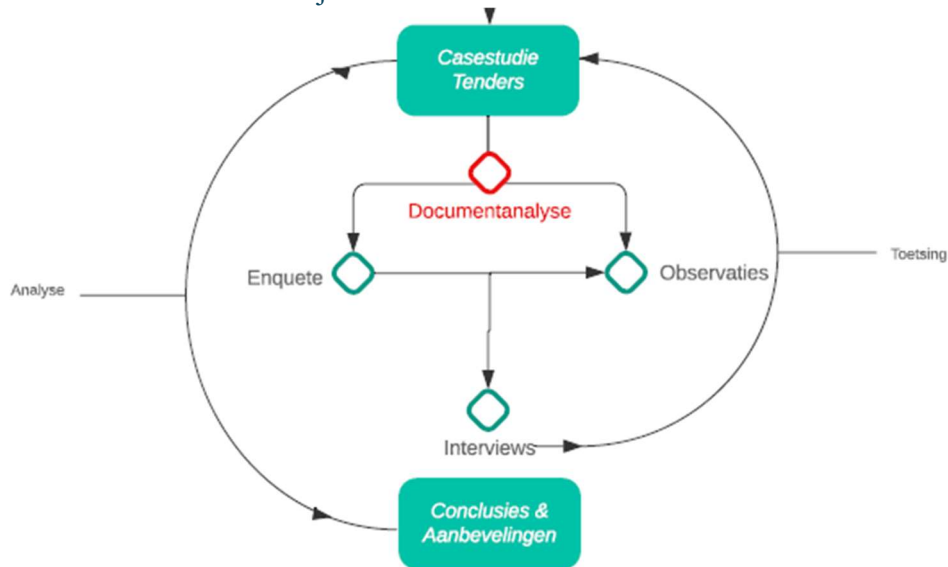
Parallel aan de enquête is ook begonnen met het uitvoeren van observaties. Vijf van de acht locaties zijn reeds in exploitatie. Door middel van observaties is het daadwerkelijk functioneren van de supermarkten geëvalueerd, wat een waardevol beeld geeft voor de uiteindelijke onderzoeksresultaten. De vijf supermarkten zijn op drie verschillende momenten in de week bezocht om een representatief beeld te krijgen van het aantal bezoekers.

Zondag tot en met woensdag zijn doorgaans de minst druk bezochte dagen in een Nederlandse supermarkt, terwijl de vrijdag en zaterdag de drukste dagen zijn (RMC 2022). Alle locaties zijn op dezelfde dagen bezocht. Tijdens de observaties is het aantal klanten dat aan de kassa afrekende geteld, zonder onderscheid te maken tussen betalingen bij een scan- of reguliere kassa. Tevens is het percentage geparkeerde auto's genoteerd, evenals het aantal geparkeerde fietsen. Daarnaast is de bereikbaarheid van de supermarkt beoordeeld en gecontroleerd of de winkel is gerealiseerd volgens de gestelde tendervoorwaarden.

Interviews

Na analyse van zowel de enquêteresultaten als de observatiedata zijn er interviews afgenomen. Opmerkelijke en onduidelijke uitkomsten uit de enquête zijn besproken met de respondenten. Om de gegevens systematisch te beoordelen, is besloten om de interviews te voorzien van een beoordelingschaal, waardoor de uitkomsten cijfermatig konden worden geëvalueerd.

4.4 Casestudies Randstedelijke tenders



Figuur 4.3, Grafische weergave onderzoek, onderdeel documentanalyse. Bron: ontwerp onderzoeker

Er is bij aanvang van het onderzoek gestart met het analyseren van recente nieuwe supermarktlocaties. Gezien de afbakening tot het Randstedelijk gebied, zijn supermarkten in de regio Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Den Haag geselecteerd. Op basis van de kenmerken van de locaties, openingsdata en de beschikbare informatie, is een longlist opgesteld. Deze longlist is verder verfijnd met behulp van aanvullende selectiecriteria, wat heeft geresulteerd in een definitieve shortlist. Deze shortlist omvat acht tenders, waarvan een gedetailleerd overzicht is opgenomen in Bijlage 3. Een van de selectiecriteria voor opname in deze shortlist was de aanwezigheid van specifieke kenmerken.

Een illustratief voorbeeld is de tender in Woerden Snellerpoort, die vanwege het Didam-arrest is opgenomen. De gemeente Woerden was tot voor kort niet van plan om over te gaan tot een selectieprocedure voor de realisatie van een nieuwe supermarkt. De gemeente was al geruime tijd in overleg met de eigenaar van het bestaande winkelcentrum. De uitspraak van de Hoge Raad vereiste echter dat er, ondanks reeds verrichte werkzaamheden, een nieuwe selectieprocedure werd doorlopen. Uiteindelijk werd de tenderprocedure gewonnen door een andere partij. De tender in Gouda Westergouwe is eveneens opgenomen vanwege een zogenaamde bijzonderheid, namelijk de aanwezigheid van een tijdelijke winkel in plaats van een permanente vestiging. Figuur 4.4 biedt een visuele weergave van de verschillende keuzes die hebben geleid tot de samenstelling van de shortlist.

Jaartal	Locatie	Gemeentelijk/Commercieel	Supermarkt formule	Overweging Shortlist
Regio Rotterdam				
2021	Beikel en Rodenrijs centrum	W/aaijer Projectrealisatie	Lidl	Regio Rotterdam, Tender uitgeschreven door gemeente. Sprake van meerdere supermarkten. Grotere ontwikkeling dan enkel supermarkt.
2015	Beikel en Rodenrijs centrum	Gemeente Lansingerland	Hoogvliet + Aldi	Regio Rotterdam. Tender uitgeschreven door projectontwikkelaar. Gemeente heeft hier op basis van positioneringsmatrix ontwikkelaar kaders gegeven met betrekking tot invulling supermarkt. Gelegen in zelfde gebied als andere onderzochte tender.
Regio Den Haag				
2013 (tender), 2016 (bouw)	Leiderdorp Amaliaplein	Gemeente Leiderdorp	Lidl	Gemeentelijke tender, waar sprake is van een standalone supermarkt. Gekozen in verband met regio en standalone karakter.
Regio Utrecht				
2024	W/erden Snellerpoort	Gemeente W/erden	Toekomst Hoogvliet	Overwegingen uit het Didam arrest.
2020	Bunschoten/Spakenburg	Slokker vastgoed	Vomar	Locatie die zowel te huur als te koop werd aangeboden in de markt. Een commerciële tender, waarbij sprake is van afname van enkel het commerciële programma en geen gehele gebiedsontwikkeling.
2017	Gouda Westergouwe	Heijmans	AH	Tender voor een locatie waar uiteindelijk een tijdelijke winkel is gerealiseerd.
Regio Amsterdam				
2024	Hoofddorp Lincolnpark	Gemeente Hoofddorp	Momenteel lopend	Gemeentelijke tender voor ontwikkeling Lincolnpark Centrum. Locatie nog niet gerealiseerd waardoor een vergelijk getrokken kan worden met reeds gerealiseerde supermarkten uit tenders.
2024	Amsterdam Amstelkwartier	Gemeente Amsterdam	Toekomst AH	Gemeentelijke tender voor een grootschalige ontwikkeling in gemeente Amsterdam. Locatie nog niet gerealiseerd in de regio Amsterdam waardoor een vergelijk getrokken kan worden met reeds gerealiseerde supermarkten uit tenders.

Figuur 4.4, Shortlist en overwegingen tot onderzoek. Bron: ontwerp onderzoeker

Er is uiteindelijk gekozen voor een variatie aan tenderproposities uit de vier verschillende regio's om een evenwichtige en valide analyse uit te voeren, dat tracht betrouwbaar te zijn en gegeneraliseerd kan worden voor de gehele Randstedelijk supermarktbranche. Enkele van de tenderproposities op de shortlist zullen naar verwachting in de loop van 2024 worden afgerond, waardoor de uiteindelijke winnaar in sommige gevallen nog niet bekend is.

Figuur 4.5 biedt een overzicht van alle onderzochte tenderkenmerken. Deze lijst is grotendeels gebaseerd op de theorieën uiteengezet in hoofdstukken twee en drie. De determinanten die hierin worden behandeld, maken deel uit van de documentanalyse en zijn beoordeeld aan de hand van een beoordelingskader. Om een representatief beeld te verkrijgen, zijn zowel de locatiekenmerken als de tenderdocumentatie geëvalueerd.

	Tender 1	Tender 2	Tender 3	etc
Documentanalyse tender				
Inwoneraantallen huidig verzorgingsgebied				
Woningbouwplannen omgeving				
Supermarktdichtheid huidig				
Supermarktdichtheid na realisatie (icm woningbouwplannen en				
Winkelruimte aantal m2				
Enkel ontwikkeling supermarkt/ meer retail				
Huur of koop				
Huurprijs				
Parkeren aanwezig				
Fietsparkeren aanwezig				
Gemeentelijke parkeernorm auto				
Gemeentelijke parkeernorm fiets				
Laden en lossen				
Bereikbaarheid				
Supermarktlocatie (ligt deze vast?)				
Flexibiliteit				
Type supermarkt (eisen?)				
Separate supermarkt/volledige ontwikkeling				
Theorie Myrdal				
Bijzonderheden (bijv. Didam)				
Gerealiseerde supermarktformule				
Documentanalyse tender				
Openbare tender/ niet-openbare tender				
Wijze aanbestedingsprocedure				
Gemeentelijke / commerciële tender				
Informatievoorziening				
Risico uitsluitingen				
Deelnemers				
Bestemmingsplan				

Figuur 4.5, Fragment beoordelingskenmerken documentanalyse

Beoordelingskader Casestudie

Om de diverse determinanten, waarvan sommige subjectieve informatie bevatten, te objectiveren, is een nominale schaal toegepast. Bij deze nominale toets is er gekozen voor een beoordeling tussen de 1 en 5 punten. De uitkomsten zijn naar een 10 punt schaal gebracht om een rapportcijfer te kunnen toekennen⁵

⁵ Sluit aan bij de persoonlijke voorkeur van de onderzoeker. Andere schalen zijn hierbij ook mogelijk maar hebben niet de voorkeur op basis van de leesbaarheid. De meeste mensen hebben gevoel bij schalen 1-10.

5	Gelijk aan cijfer 10	Goed
4	Gelijk aan cijfer 8	Ruim voldoende
3	Gelijk aan cijfer 6	Voldoende
2	Gelijk aan cijfer 4	Matig
1	Gelijk aan cijfer 2	Onvoldoende

Figuur 4.6, Algemene nominale schaal.

De tenderkenmerken zijn geëvalueerd op basis van de normen die zijn uiteengezet in hoofdstukken 2 en 3 van dit onderzoek. Kenmerken die niet cijfermatig konden worden beoordeeld, zijn buiten dit onderzoek gelaten. Figuur 4.7 biedt een overzicht van deze kenmerken en de toegepaste normen vanuit het theoretisch kader.

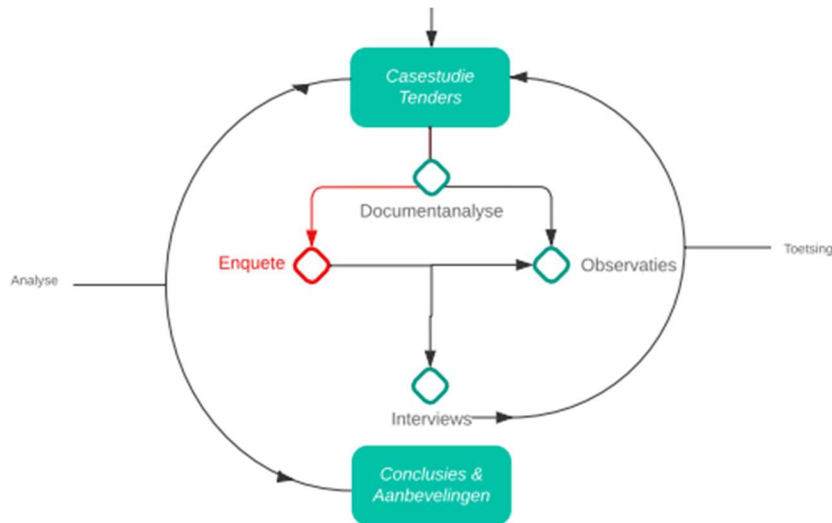
Becijfering	Locaties	Tender 1	Tender 2	Tender 3	etc
Documentanalyse locatie	Norm conform literatuuronderzoek				
Supermarktdichtheid na realisatie (icm woningbouwplannen en inwoners)	<0,30 = 1 & 0,28 = 2 & 0,26 = 3 & 0,24 = 4 & > 0,24 = 5				
M2 winkelruimte	tussen 1000 & 1500 m2 BVO = 5, per 100 erboven of onder -1 punt tussen 1300 & 1800 m2 BVO = 5, per 100 erboven of onder -1 punt				
Huur of koop	Zowel koop als huur mogelijk =5, enkel koop				
Autoparkeren	Gemiddelde p norm Randstad betreft ca. 4 parkeerplaatsen per 100 m2. 6 p p 100 m2 bvo = 5 & 5 p p 100 m2 bvo = 4 & 4 p p 100 m2 bvo = 3 & 3 p p 100 m2 bvo = 2 & 2 p p 100 m2 bvo of minder = 1				
Fietsparkeren	Wordt er in het beleid een parkeernorm gesteld? Nee = 1 punt. Norm 1 parkeerplaatsen per 100 m2. 2 p, Norm 2 p 100 m2 bvo = 3. Norm 3 parkeerplaatsen per 100 m2 = 4 p, Norm 4 parkeerplaatsen per 100 m2 = 5 punten				
Laden en lossen	Inpandig laden & lossen =5, Laden en lossen direct aan magazijn = 4, Laden en lossen op gereserveerde plek binnen 20 meter van magazijn = 3, Laden en lossen middels doorgaande weg maar wel een eigen opstelplaats = 2, Laden en lossen met doorgaande weg en geen duidelijke vaste opstelplaats = 1				
Bereikbaarheid	Gelegen aan doorgaande route = 5, Gelegen midden in wijk zonder goede mogelijkheden voor toegang met auto's fietsers en bevoorrading = 1				
Flexibiliteit	Veel flexibiliteit = 5, geen flexibiliteit = 1				
Algemene indruk	(potentie) Goed = 5, Slecht = 1				
Uitsluitingen en bijzonderheden (negatief)	Minpunt voor uitsluitingen (1 per uitsluiting)				
Mix aanwezig van diverse supermarktformules en overige Retail?	Plus punt indien aanwezig				
Toevoegingen en bijzonderheden (positief)					
Beoordeling gemiddeld					

Figuur 4.7 Fragment⁶ normen becijfering documentanalyse⁷

⁶ Dit figuur betreft een fragment, waardoor bepaalde onderdelen niet zichtbaar zijn. Een volledig overzicht is opgenomen in de Excel-documentatie, te vinden in Bijlage 12.

⁷ De onderzoeker heeft ervoor gekozen een pluspunt toe te voegen wanneer er sprake is van clustering. Deze keuze is gebaseerd op de inzichten die voortvloeien uit het literatuuronderzoek en het detailhandelsbeleid.

4.5 Enquête



Figuur 4.8, Grafische weergave onderzoek, onderdeel enquête. Bron: ontwerp onderzoeker

De kennis verkregen uit het theoretisch kader en de resultaten van de documentanalyse zijn vervolgens getoetst aan de hand van een enquête. De enquête bevatte vragen die bedoeld waren om te komen tot een overzicht van de belangrijkste locatienmerken van een Randstedelijke supermarkt. Deze resultaten zijn uiteindelijk gebruikt als norm voor een aanvullende tenderbeoordeling. De vragen van de enquête zijn opgenomen in Bijlage 5.

Bij het afnemen van de enquête is bewust gekozen voor een diverse groep respondenten om een representatief beeld van de resultaten te waarborgen. De lijst met typen respondenten is opgenomen in Bijlage 4. Een deel van de resultaten wordt echter anoniem gepresenteerd vanwege de gevoeligheden binnen de supermarktbranche. De vragen van de enquête zijn per e-mail verzonden⁸.

Van de vijftig verzonden enquêtes zijn er uiteindelijk twintig volledig ingevuld geretourneerd. In totaal werden zeventig vragen gesteld, waarbij verschillende vraagtypen werden gehanteerd. Een deel van de vragen vroeg om zowel gesloten als open antwoorden. Sommige vragen waren gebaseerd op de eerste resultaten uit de casestudies, waarbij kenmerken uit het theoretisch kader aan de experts werden voorgelegd. De kwaliteit van de respons bleek hoog, wat mede is getoetst via de vragen 3, 4 en 6 van de enquête. In deze vragen werden de respondenten gevraagd naar hun kennis van locatiekeuzetheorieën, de indeling van het winkellandschap en hun betrokkenheid bij tenderlocaties. De enquêtevragen waren primair bedoeld om te onderzoeken of het theoretisch kader en de kenmerken uit de casestudies overeenkomen met wat wordt beschouwd als een goede supermarktpropositie.

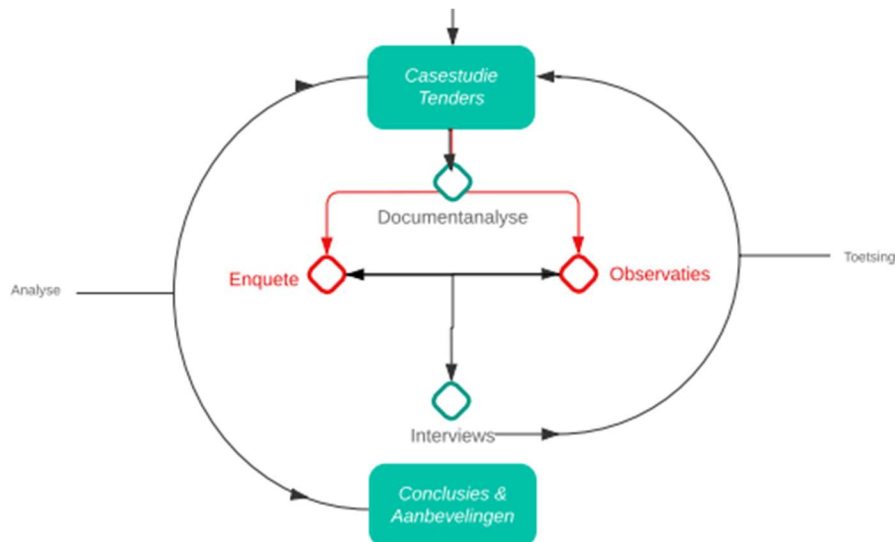
Zoals hierboven vermeld, waren enkele vragen gericht op het verkrijgen van kennis van de experts. Dit had tot doel de bruikbaarheid van de enquêtegegevens te bevestigen. Er is daarbij ook de mogelijkheid geboden om ieder gegeven antwoord nader toe te lichten. Afhankelijk van deze extra toelichting bedroeg het invullen ca. 20 tot 40 minuten. De gestelde vragen waren van een hoog kennisniveau en zijn mede vanwege de open structuur vergelijkbaar met interviewresultaten. Voorafgaand aan de enquête ontvingen de respondenten een instructiebrief met daarin een toelichting op het onderzoek en enkele uitgangspunten met betrekking tot dataverzameling, zie Bijlage 3.

Allereerst is er in de vragenlijst ingegaan op het Nederlandse winkellandschap en de detailhandelsstructuur. In het theoretisch kader wordt uiteengezet dat het supermarktlandschap grotendeels verzadigd is. Het verwerven van nieuwe supermarktlocaties is door een gebrek aan goede

⁸ De enquêtevragen zijn verwerkt en verstuurd middels de website www.surveymonkey.nl.

locaties, de uitspraak van de Hoge Raad in het Didam-arrest en de hoge mate van concurrentie, uitdagender dan ooit. De respondenten werd gevraagd een oordeel te geven over verschillende tenderproposities en aan te geven in hoeverre deze, op basis van de relevante determinanten, aansluiten bij de wensen van supermarktexploitanten. Vervolgens moesten diverse locatieoverwegingen worden gecategoriseerd op volgorde van belangrijkheid, waardoor de beoordeling kon worden aangescherpt. Ten slotte werden de respondenten geconfronteerd met enkele stellingen en locatieoverwegingen, waarbij hen werd gevraagd deze te beoordelen op basis van hun voorkeur. Hierbij lag de nadruk vooral op aspecten zoals metrages en parkeermogelijkheden.

4.6 Observaties Randstedelijke tenders



Figuur 4.9, Grafische weergave onderzoek, onderdeel observaties. Bron: ontwerp onderzoeker

Vijf van tenders uit de casestudies zijn reeds gerealiseerd en in exploitatie als supermarkt. Er is daarom gekozen voor het uitvoeren van observaties. Deze observaties dienden om de inzichten uit het theoretisch kader en de informatie van experts te toetsen. Het doel was om na te gaan of de supermarkten functioneren zoals verwacht op basis van de voorafgaande beoordeling, en om te verifiëren of de ontwikkelingen conform de oorspronkelijke tenderuitvraag zijn gerealiseerd.

De observaties waren niet-participerend van aard en werden uitgevoerd met een open structuur. Er werd driemaal per locatie geobserveerd: op een rustige dag (maandag) en op twee drukke dagen (vrijdag en zaterdag), telkens op verschillende tijdstippen. Deze aanpak bood een representatief beeld van de operationele prestaties van de supermarkten. De resultaten van deze observaties zijn vervolgens als gewogen gemiddelde opgenomen in het overzicht. Onderzoeker wilde daarnaast vaststellen of de realisatie conform de eisen van de tender zijn gebeurd, maar ook of de supermarkt op een goede wijze functioneert binnen het verzorgingsgebied.

De observaties werden ongestructureerd uitgevoerd, wat de flexibiliteit van de waarnemingen vergrootte. Desondanks werden enkele belangrijke aspecten systematisch genoteerd om een narratief vast te leggen en de validiteit van het onderzoek te waarborgen. Dit stelde de onderzoeker in staat de verkregen data meetbaar te maken. Tijdens de bezoeken werden de bezoekersaantallen geregistreerd door middel van druktemetingen in de kassagebieden, op het parkeerterrein en bij de fietsnietjes. Onderstaand overzicht geeft het kader weer waarin alle waarnemingen van de onderzoeker zijn opgenomen.

	Tender 1	Tender 2	Tender 3	etc
Observaties				
m ² winkelruimte (gerealiseerd)				
Data, tijdstip				
Verklaring bezoekmoment				
Weer				
Bezetting kassa				
Bezetting autoparkeren				
Bezetting fietsparkeren				
Realisatie versus tendervoorwaarden				
Bereikbaarheid winkel (gemakkelijk vindbaar, bijzonderheden?)				
Overig (opvallendheden)				
Gevoelsmatig functioneren (goed functionerend versus niet- goed functionerend)				
Pluspunten				
Minpunten				

Figuur 4.10 Beoordelingskenmerken observaties

Beoordelingskader observaties

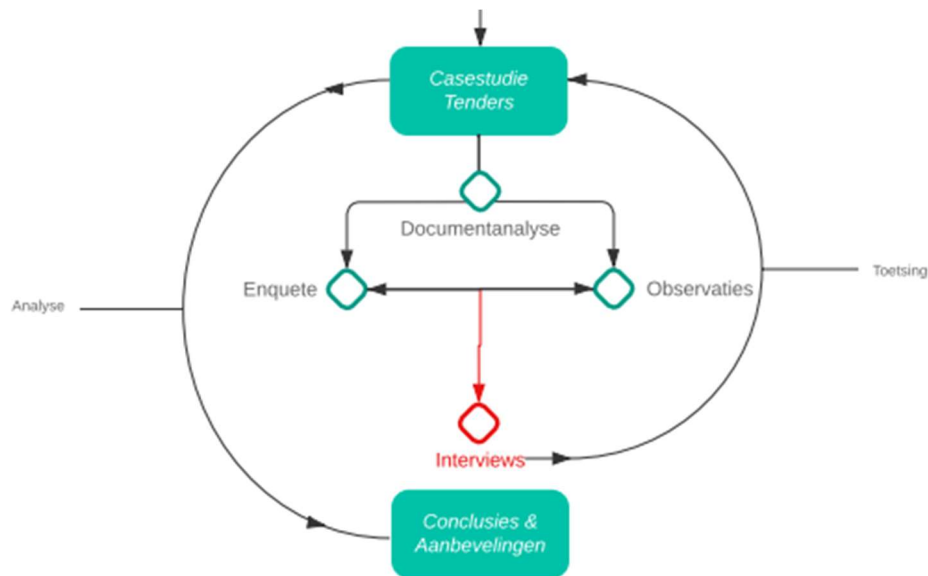
Ook bij de observaties was het doel, net als bij de enquête, de verschillende determinanten nominaal te maken en om subjectieve informatie te objectiveren. Dit proces is volgens dezelfde methodiek uitgevoerd als de beoordeling van de enquête, waarbij ook een ordinaal schaal van 1 tot 5 punten werd gehanteerd. De gehanteerde normen zijn deels relatief en subjectief, waarbij een deel is gebaseerd op de zogenaamde ‘tacit knowledge transfer’. In figuur 4.11 is het beoordelingskader voor de observaties opgenomen.

Observaties	Norm conform literatuuronderzoek	Tender 1	Tender 2	Tender 3	etc
Kassa bezetting	Definitie druk uitgangspunt onderzoeker: Kassa klanten > 15 = 5, Klanten kassa tussen 15 en 11 = 4, Klanten kassa tussen 10 en 8 = 3, Klanten kassa tussen 7 en 5 = 2, minder dan 4 = 1				
Autoparkeren	Definitie druk uitgangspunt onderzoeker: Gemiddelde parkeerbezetting tussen 100% en 80% = 5, Gemiddelde parkeerbezetting tussen 79% en 60% = 4, Gemiddelde parkeerbezetting tussen 59% en 40% = 3, Gemiddelde parkeerbezetting tussen 39% en 20% = 2, Gemiddelde parkeerbezetting tussen 19% en 0% = 1				
Fietsparkeren	Definitie druk uitgangspunt onderzoeker:				
Bereikbaarheid	Direct gevel zicht vanaf parkeerplaats en gemakkelijk vindbaar = 5, Achteraf gelegen vanaf doorgaande weg/parkeerplaats of fietsparkeren = 1				
Gevoelsmatig functioneren	Algemeen gevoel funtioneren winkel, Geschikte winkel = 5, Ruim voldoende = 4, voldoende = 3, Matig = 2 en onvoldoende slecht = 1				
Eventuele pluspunten tenderstukken/normen versus realisatie	1 per punt				
Eventuele minpunten tender stukken versus realisatie	-1 per punt				
Beoordeling gemiddeld					

Figuur 4.11 Normen becijfering observaties⁹

⁹ Ratio naar ordinale schaal om een realistischere verdeling te verkrijgen. Dit is te wijten aan het feit dat lagere aantallen frequenter voorkomen, waardoor het gebruik van een interval niet voor de hand ligt.

4.7 Interview



Figuur 4.12, Grafische weergave onderzoek, onderdeel interview. Bron: ontwerp onderzoeker

Om de informatie uit zowel de enquêteresultaten als de observaties verder te verrijken en te verduidelijken, zijn er enkele aanvullende interviews afgenomen. Hierbij zijn drie totaal verschillende experts geïnterviewd, geselecteerd op basis van de enquêteresultaten. Deze experts werden gekozen vanwege hun uiteenlopende specialisaties, wat de mogelijkheid bood om vanuit verschillende invalshoeken antwoorden te krijgen op de gestelde vragen. Dit heeft geresulteerd in een genuanceerd beeld van de resultaten. De respondenten zijn bij aanvang telefonisch benaderd en vervolgens in een persoonlijk gesprek geïnterviewd. Figuur 4.13 geeft een overzicht van de experts die zijn bevraagd.

Naam	Organisatie	Reden voor bijdragen
Wouter Kromkamp	Macellum (voormalig Supervastgoed)	Bemiddelaar diverse tenders
Barbara Westrik	Urban Intrest (voormalig AH)	Belegger
Acquisiteur Vastgoed supermarktorganisatie	Fullservice supermarkt	Anoniem

Figuur 4.13 Respondenten interview.

In Bijlage 7 is een overzicht opgenomen van de gestelde interviewvragen. In tegenstelling tot de enquête, is hier gekozen voor een open structuur met een totaal van tien vragen. Aan het begin van elk interview werd ingegaan op opmerkelijke uitkomsten uit de enquêteresultaten, wat leidde tot meer gerichte en duidelijke antwoorden. Vervolgens werd gevraagd naar de betrokkenheid bij de onderzochte tenders en het succes van deze supermarkten. Daarnaast werden enkele algemene vragen gesteld over de ervaringen met tendersselectieprocedures en de bijbehorende succesfactoren. De verzamelde informatie heeft bijgedragen aan de afronding van het beoordelingskader.

Verwerking van interviewresultaten

De interviews zijn opgenomen met behulp van een geluidsopname via de telefoon en vervolgens getranscribeerd¹⁰. De resultaten van het interview zijn vervolgens geanalyseerd, maar niet op officiële wijze gecodeerd. Wel is ervoor gekozen de belangrijkste gegevens en antwoorden uit het interview **Vet**

¹⁰ Transcriptie middels applicatie Sonix, www.sonix.ai/nl

te markeren. Dit vereenvoudigde de analyse van de transcripties. De resultaten van de interviews zijn uiteindelijk verwerkt in de analyse van de casestudies, wat heeft geleid tot een definitieve beoordeling van de tenderproposities.

4.8 Verwachte onderzoeksresultaten

Uit het theoretisch kader, zoals besproken in hoofdstukken 2 en 3, blijkt dat supermarkten in de toekomst waarschijnlijk steeds vaker zullen moeten uitwijken naar selectieprocedures voor de realisatie van nieuwe vestigingen, voornamelijk vanwege beperkingen in beschikbaarheid en door wettelijke kaders. Het onderzoek is daarom opgezet om te analyseren of de huidige selectieprocedures voldoen aan de eisen en wensen van supermarktexploitanten.

Een aanzienlijk deel van de selectieprocedures wordt georganiseerd door gemeenten, die naast commerciële belangen ook rekening moeten houden met maatschappelijke overwegingen. De nadruk ligt hierbij niet primair op de realisatie van supermarkten. Daarom formuleert de onderzoeker de volgende verwachtingen ten aanzien van de onderzoeksresultaten:

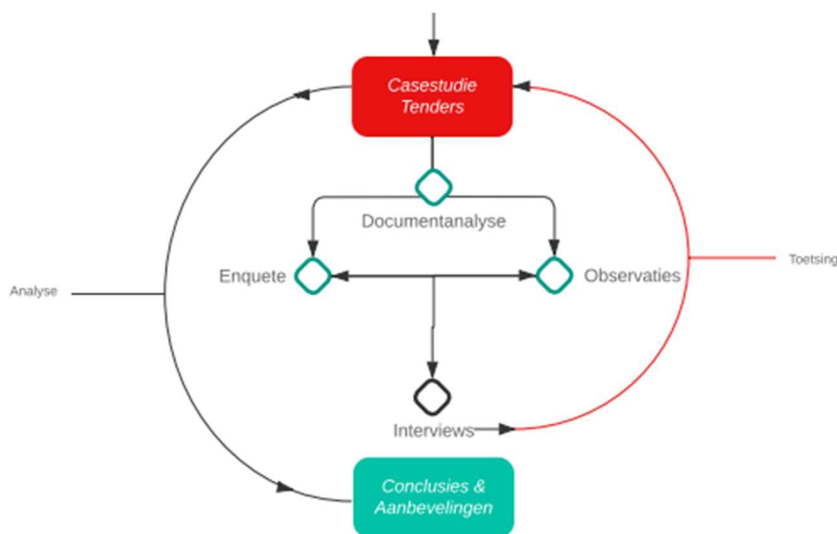
- Het is waarschijnlijk dat supermarktlocaties binnen de onderzochte casestudies niet volledig voldoen aan de wensen van moderne supermarkten, vooral wat betreft locatiekenmerken.
- Bij gemeenten bestaat mogelijk een tekort aan kennis over de operationele en strategische behoeften van hedendaagse supermarkten. Dit leidt ertoe dat de ontwikkelde locaties niet optimaal zijn voor supermarktvestigingen.
- Het is aannemelijk dat tenderlocaties, georganiseerd door gemeenten, minder goed aansluiten bij de wensen van supermarkten in vergelijking met locaties die door commerciële partijen worden uitgeschreven.

4.9 Samenvattend

Uiteindelijk is er een analyse uitgevoerd van acht supermarkttenders op basis van een viertal instrumenten.

- Toetsing op basis van het theoretisch kader;
- Toetsing op basis van enquêteresultaten;
- Toetsing op basis van observatieresultaten;
- Toetsing op basis van interviewresultaten.

Deze vier uitgangspunten zijn middels een cijfermatige beoordeling met elkaar vergeleken. De resultaten van deze analyse zijn terug vinden in hoofdstuk 5.



Figuur 4.14 Grafische weergave onderzoek, toetsing casestudies. Bron: ontwerp onderzoeker

Hoofdstuk 5 Onderzoekresultaten en analyse empirisch onderzoek

5.1 Inleiding

Hoofdstuk 5 richt zich op de analyses en resultaten, waarbij onderscheid gemaakt wordt in een aantal hoofdzaken welke cruciaal zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvraag, maar ook enkele bijzaken komen hier aan bod. De resultaten van de casestudies en observaties zijn bijgevoegd in Bijlage 11. De uitkomsten van de enquête en interviews zijn te vinden in Bijlage 6 tot en met 11. Dit hoofdstuk biedt daarmee een uitgebreide beantwoording van de volgende deelvragen:

Wat zijn ruimtelijke- en niet ruimtelijke determinanten van supermarkten in tenders in de afgelopen 15 jaar?

en

Wat is de visie op een toekomstbestendige supermarktlocatie?

5.2 Resultaten documentanalyse op basis van literatuur

Selectie dataset

De dataset is samengesteld op basis van verschillende selectiecriteria, zoals uiteengezet in hoofdstuk 4. Hierbij zijn enkele opmerkelijke trends waarneembaar:

- Nieuwe supermarkttenders worden steeds vaker door gemeentes uitgeschreven.
- Tenderselectieprocedures bevatten steeds uitgebreidere documentatie;

Een mogelijke verklaring hiervoor ligt in de in hoofdstuk 3 benoemde uitgangspunten omtrent actualiteiten. Er zijn (momenteel)weinig leegstaande panden met een metrage dat geschikt is voor het vestigen van een supermarkt.. Hierdoor zijn supermarkten grotendeels aangewezen op uitbreidingslocaties. Bovendien is het merendeel van de Nederlandse gronden in eigendom van overheidsinstanties, wat de rol van gemeenten in het uitgeven van supermarkttenders vergroot. In het kader van tenderprocedures worden overheden steeds vaker geconfronteerd met specifieke eisen, hetgeen resulteert in een toename van de benodigde documentatie.

Dataset

Uit de analyse van de beschikbare databases van de onderzochte tenders blijkt dat de selectieprocedures, vooral bij gemeentelijke tenders, steeds uitgebreider worden wat betreft informatie en eisen. In tegenstelling tot gemeentelijke tenders, bevatten commerciële tenders doorgaans slechts een beknopte hoeveelheid gegevens. De winnende partij van een tender is verplicht zich te conformeren aan de bijgevoegde documentatie.

Enkele andere opvallende bevindingen zijn:

- Gemeentelijke selectieprocedures worden op grote schaal openbaar gepubliceerd , wat resulteert in een veel inschrijvingen.
- In sommige tenders worden risicouitsluitingen geformuleerd. Dit is het geval bij de tenders in Woerden, Hoofddorp en Amsterdam. Een actueel risico betreft netcongestie. In de tenderprocedures van Hoofddorp en Amsterdam zijn uitsluitingen voor dit risico opgenomen. Hoewel er geen garantie voor stroomlevering wordt geboden, is de winnaar van de tender in Amsterdam verplicht het plan te realiseren bij gunning. Tijdens het voortraject worden inschrijvers aangemoedigd om creatieve oplossingen voor dit probleem te ontwikkelen.

Figuur 5.1 geeft een fragment weer uit de documentanalyse. Dit overzicht verstrekt informatie over de uitvrager, de wijze van aanbesteding en het aantal deelnemers aan de tenders.

	Berkel en Rodenrijs Centrum, Gouden Hart	Leiderdorp Amaliaplein	Berkel & Rodenrijs Westerwater	Bunschoten-Spakenburg	Gouda Westergouwe	Woerden Snellerpoort	Amsterdam Amstelkwartier	Hoofddorp Lincolnpark
Documentanalyse tender	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek
Openbare tender/ niet-openbare tender	Openbare tender	Openbare tender	Niet openbare tender	Niet openbare tender	Niet openbare tender	Openbare tender	Openbare tender	Openbare tender
Wijze aanbestedingsproces	Uitvraag middels selectieleidraad, PVE, beleidskader en plankaart.	Uitvraag middels selectieleidraad, PVE, beleidskader en plankaart.	Uitvraag middels selectieleidraad, PVE, beleidskader en plankaart.	Uitvraag middels projectinformatie, stedenbouwkundig plan architect, technische informatie en een biedingsformulier.	Uitvraag middels verhuurinformatie	Uitvraag middels selectieleidraad, PVE, beleidskader en plankaart.	Uitvraag middels selectieleidraad etc	Openbare aanbesteding middels T endernet, uitgebreide selectie van stukken aanwezig
Gemeentelijke / commerciële tender	Gemeentelijke tender	Gemeentelijke tender	Commerciële tender	Commerciële tender	Commerciële tender	Gemeentelijke tender	Gemeentelijke tender	Gemeentelijke tender
Informatievoorziening	Informatie over indiening redelijk uitgebreid.	Informatie over summer, DPO aanwezig.	Informatie over indiening redelijk uitgebreid.	Geen DPO aanwezig, wel informatie over verwachting woningbouwplannen en nabije omgeving.	Locatiebeoordeling obv fysieke situatie en geen tenderstukken opgevraagd.	Uitgebreide informatie middels selectieleidraad o.a.	Zeer uitgebreide informatie, markanalyse /Dpo aanwezig	Zeer uitgebreide informatie, markanalyse /Dpo aanwezig
Risico uitsluitingen	nvt	nvt	nvt	nvt	Tijdelijke winkel	Netcongestie	Realisatieplicht van project en realisatie op erfpacht.	Netcongestie en Realisatieplicht
Deelnemers	Niet bekend	Inschrijving 14 stuks, vervolgens 5 partijen, 1 winnaar.	Niet bekend	Niet bekend	Niet bekend	Tweetal fases, open inschrijving tbv gegadigden, eerste ronde selectie van 5 partijen, 1 winnaar.	Tweetal fases, open inschrijving tbv gegadigden, eerste ronde selectie van 3 partijen, 1 winnaar.	Tweetal fases, open inschrijving tbv gegadigden, eerste ronde selectie van 3 partijen.
Bestemmingsplan	Ja, enkel vergunning tbv bouwen	Ja, enkel vergunning tbv bouwen	Ja, enkel vergunning tbv bouwen	Ja, enkel vergunning tbv bouwen	Ja, enkel vergunning tbv bouwen	Ja, enkel vergunning tbv bouwen	Lopend proces, gemeente verantwoordelijk. Ontwikkelaar verantwoordelijk voor de bouwvergunning.	Ja, enkel vergunning tbv bouwen

Figuur 5.1. Fragment documentanalyse, bron: documentanalyse Bijlage 11.

Type ontwikkelingen:

De geselecteerde selectieprocedures vertonen grotendeels vergelijkbare uitgangspunten:

- **Realisatie van supermarkten:** De meeste tenders richten zich op de ontwikkeling van een supermarkt, vaak in combinatie met woonruimtes, parkeerfaciliteiten en commerciële plinten. Uitzonderingen vormen de tijdelijke supermarkt in Gouda en de Lidl supermarkt in Berkel en Rodenrijs. De tender in Berkel en Rodenrijs was een zogenaamde subtender, waarbij alleen het commerciële gedeelte van het ontwikkelplan werd aanbesteed. De projectontwikkelaar heeft vervolgens zelf woningen boven de supermarkt gerealiseerd en verkocht.
- **Clustering van winkelvoorzieningen:** In vijf van de acht onderzochte locaties is er sprake van clustering van winkelvoorzieningen. Een uitzondering hierop zijn de locaties in Leiderdorp en Gouda Westergouwe. De ontwikkeling in Leiderdorp bevindt zich naast een zwembad zonder aanvullende commerciële voorzieningen, terwijl de supermarkt in Gouda een tijdelijke opstelling betreft. Ook de supermarkt in Bunschoten-Spakenburg functioneert als een standalone supermarkt, met enkel een horecagelegenheid in de commerciële plint.
- **Aanbesteding:** Met uitzondering van de tender in Gouda Westergouwe worden alle locaties te koop aangeboden.
- **Type invulling:** Vrijwel iedere tenderpropositie, op de Hoogvliet in Berkel en Rodenrijs na, bevat voorkeuren voor het type invulling, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen full-service en discountformules.

Daarnaast is er een verschil waar te nemen tussen gemeentelijke en commerciële tenders. Gemeentelijke tenders richten zich op volledige ontwikkelingen inclusief woningen, terwijl commerciële tenders vaak subtenders zijn, waarbij slechts een deel van de ontwikkeling wordt aangeboden. Zie ter illustratie figuur 5.2 waar een fragment van de documentanalyse is weergegeven.

Locatiekenmerken casestudies

Uit de objectanalyse komen diverse locatiekenmerken naar voren, waarvan onderstaande de belangrijkste zijn:

- Supermarktdichtheid en de aanwezigheid van inwoners in een marktgebied;
- Metrage;
- Parkeergelegenheid;
- Bereikbaarheid;
- Laden en lossen.

Supermarktdichtheid:

Alle acht tenderproposities zijn gelegen binnen ontwikkelgebieden waar in de toekomst duizenden woningen zullen worden toegevoegd. De huidige supermarktdichtheid biedt doorgaans beperkt ruimte voor het vestigen van een nieuwe supermarkt. Na realisatie van het woonprogramma en de nieuwe supermarkt ligt deze supermarktdichtheid nog steeds onder het landelijk gemiddelde. Uitzonderingen hierop zijn de tenderlocatie van Lidl in Leiderdorp en de tenderlocatie in Hoofddorp.

Hieruit kan worden geconcludeerd dat alle onderzochte tenderproposities potentieel ruimte bieden voor de vestiging van een nieuwe supermarkt, onder de voorwaarde dat er voldoende woningen worden gerealiseerd.

Metrage:

De winkelruimte in Leiderdorp, Bunschoten-Spakenburg, Gouda Westergouwe en Hoofddorp voldoen aan de gemiddelde supermarkt metrages in Nederland. De overige tenderproposities voorzien in grotere metrages tot wel 2400 m² BVO. Bovendien is er in de tender in Berkel en Rodenrijs (uit 2013), het Gouden Hart, wel opgenomen dat het beschikbare supermarktmetrage kan worden verdeeld tussen twee formules.

Documentanalyse tender	Berkele en Rodenrijs Centrum, Gouden Hart	Leiderdorp Amaliaplein	Berkele & Rodenrijs Westerwater	Bunschoten-Spakenburg	Gouda Westergouwe	Woerden Snellerpoort	Amsterdam Amstelkwartier	Hoofddorp Lincolnpark
	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek
Woningbouwplannen omgeving	Huidige plannen: ca. 4.000 woningen. 'Zachte plannen voor toevoeging extra wijkwinkelcentrum met ca. 3.000 woningen' (Wilderszijde).	Toevoeging ca. 430 woningen.	Huidige plannen: ca. 4.000 woningen. 'Zachte plannen voor toevoeging extra wijkwinkelcentrum met ca. 3.000 woningen' (Wilderszijde).	ca. 1.600 woningen binnen uitbreidingswijk Rengerswetering, nog ca. 1000 woningen op te leveren.	Realisatie supermarkt zodra voldoende woningen in de omgeving zijn gerealiseerd, op termijn definitieve winkel. Er worden nog ca. 3.200 woningen opgeleverd ca. 8.000 inwoners plus (2,5 per huishouden gemiddels conform cbs).	Ca. 4200 nieuwbouw woningen gepland tot en met 2040.	Woningplannen bevatten ca. 10.000 woningen tot 2034 wat resulteert in ca. 29.000 inwoners. In Amstelkwartier worden totaal ca. 3.400 woningen gerealiseerd waarvan er reeds ca. 1.600 zijn gebouwd.	Ca. 1.500 woningen in Lincolnpark, waaronder totaal ca. 4.000 nieuwe woningen in Hoofddorp Zuid. Niet alle woningen kunnen worden toegewezen aan onderhavig verzorgingsgebied.
Enkel ontwikkeling supermarkt/ meer retail	4.500 m2 Retail en bevat een supermarkt (3.100 m2), horeca, gebouwde parkeerplaatsen en 24 woningen.	Een supermarkt	Ontwikkeling supermarkt, parkeergarage, één dagwinkel en woningen.	Winkelruimte supermarkt en horecaruimte 145 m2 bvo	Supermarkt, overige winkel(s) en maatschappelijke voorzieningen in de vorm van een school.	Programma voorziet in maximaal 2600 m2 BVO detailhandel waar een supermarkt met ondersteunende retail moet worden gerealiseerd.	In huidige plan een supermarkt met ondersteunende dagwinkels.	Supermarkt en ca. 500 tot 800 m2 BVO overige retail, ca. 1200 m2 BVO horeca ruimte en ca. 2.000 m2 BVO praktijkruimte tbv publiekstrekkers.
Huur of koop	Ontwikkeling koop	Ontwikkeling koop	Ontwikkeling koop	Aankoop casco supermarkt.	Huur winkelruimte,	Ontwikkeling koop	Ontwikkeling koop	Ontwikkeling koop
Type supermarkt (eisen?)	nee	nee	Ja	nee	Ja	Ja	Ja	Ja
Separate supermarkt/volledige ontwikkeling	Betreft een gehele ontwikkeling van 2 winkelblokken, woningen en parkeren.	Supermarkt, parkeergarage en huurwoningen.	Ontwikkeling van parkeergarage, dagwinkels en supermarkt.	Supermarkt, horeca en 52 bovengelige appartementen	Locatie betreft een zogenoemde uitliglocatie woningbouw.	Betreft een volledige ontwikkeling.	Betreft een volledige ontwikkeling.	2 supermarkten, 2 parkeerhubs en meerdere appartementencomplexen.

Figuur 5.2. Fragment documentanalyse, bron: documentanalyse Bijlage 11.

Parkeergelegenheid

Alle onderzochte tenderlocaties zijn vanuit wetgeving verbonden aan een parkeernota, die per gemeente verschilt. In deze nota wordt door gemeenten een norm voor auto's en fietsen vastgesteld.

Wat betreft het parkeren van auto's is opgenomen dat alle locaties dit op eigen terrein moeten oplossen. Uitzondering hierop is de locatie in Berkel en Rodenrijs (uit 2013), Het Gouden Hart, waar het parkeren op gemeentelijk terrein mag plaatsvinden, mits deze wordt voorzien van een gebouwde parkeervoorziening. Waar in het verleden veelal sprake was van maaiveld parkeren, wordt tegenwoordig steeds vaker gekozen voor gebouwde parkeervoorzieningen. Alleen de locaties in Bunschoten-Spakenburg en Gouda Westergouwe zijn voorzien van maaiveldparkeerterreinen. Binnen de tender in Hoofddorp wordt zelfs gevraagd naar een geïntegreerde parkeerhub.

De fiets- en auto parkeernormen variëren per gemeente waarbij een verschil zit tussen het type formule, zoals een discounter of full-service supermarkt. De parkeernormen variëren tussen de 0,3 parkeerplaats per 100 m² BVO supermarkt voor een locatie in Amsterdam tot 8,7 parkeerplaats per 100 m² BVO in Bunschoten-Spakenburg. Dit wijst erop dat in hoog stedelijk gebied het parkeren van auto's minder belangrijk wordt gevonden dan in wijken daarbuiten.

In zowel stedelijke als buitenstedelijke gebieden is de aanwezigheid van voldoende fietsparkeergelegenheid van belang. Dit moet tijdens de tenderuitvraag goed worden meegenomen. Overigens is dit aspect ruimte technisch ook naderhand nog eenvoudig te realiseren. Hoewel alle tenders aandacht besteden aan parkeerfaciliteiten, blijkt uit de documentatie dat niet alle tenders voldoende aandacht besteden aan fietsparkeren. Zo bevat de tender voor Bunschoten-Spakenburg geen informatie over fietsparkeren en is voor de locatie in Hoofddorp is geen specifieke norm vastgesteld, maar moet de ontwikkelaar wel een fietsplan met gebouwde fietsparkeervoorzieningen indienen.

Bereikbaarheid

De bereikbaarheid van de acht onderzochte locaties varieert aanzienlijk. Zo bevinden sommige locaties, zoals die in Berkel en Rodenrijs, zich centraal binnen een winkelgebied en zijn zij minder goed toegankelijk vanuit de hoofdwegen. Voor inwoners die bekend zijn met de gemeente, vormt dit doorgaans geen probleem. Daarentegen liggen de overige locaties direct naast de hoofdwegen van hun wijk en zijn zij doorgaans goed bereikbaar via een N-weg. Hoofddorp en Amsterdam vormen echter een uitzondering op deze regel. Deze locaties worden grotendeels autovrij ontwikkeld en vereisen de aanleg van specifieke parkeervoorzieningen. Dit kan de bereikbaarheid van zowel het winkelgebied als de supermarkten bemoeilijken.

Laden en lossen

Wat betreft de laad- en losfaciliteiten zijn vrijwel alle locaties geëvalueerd op basis van de aanwezigheid van overzichtelijke en veilige laad- en lossituaties. In Woerden, Bunschoten-Spakenburg en Amsterdam is de ontwikkelaar verplicht om een inpandig laad- en loshof te realiseren.

	Berke Rodenijs Centrum, Gouden Hart	Leiderdorp Amaliaplein	Berke & Rodenijs Westerwater	Bunschoten- Spakenburg	Gouda Westerougwe	Woerden Snellerpoort	Amsterdam Amstelkwartier	Hoofddorp Lincolnpark
Documentanalyse tender	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek	Project specifiek
Supermarktdichtheid huidige	0,24 Heel Berkel en Rodenijs	0,33 Heel Leiderdorp	0,24 Heel Berkel en Rodenijs	0,25 Heel Bunschoten Spakenburg	0,21	0,17	0,23	0,27 Heel Hoofddorp
Supermarktdichtheid na realisatie (icm woningbouwplannen en inwoners)	nvt	nvt	nvt	nvt	ca. 8000 nieuwe inwoners komt de dichtheid uit op 0,14.	0,26	0,27 na realisatie	0,3
Winkelruimte aantal m2	Maximaal 2.200 m2 BVD.	Maximaal 1.500 m2 BVD	Maximaal 2500 m2 BVD	Ca. 1.860 m2 BVD	Maximaal 1.500 m2 BVD	Maximaal 2.600m2 BVD	Ca. 2.400 m2 BVD	2 supermarkten onderverdeeld middels één van Ca. 1.300 -1400 m2 vvd
Parkeren aanwezig	Te realiseren parkeergarage	Eigen parkeren realiseren op of onder de supermarkt locatie.	Naastgelegen eigen parkeergarage van 2 lagen en een dak.	Gelegen op maaiveld voor supermarkt.	Ca. 80 parkeerplaatsen op maaiveld voor de beoogde supermarkt.	Parkeergarage enkel bv bovengelige woningen, voorgelegen parkeerterrein t.b.v. bezoekers winkelcentrum.	Autoluwe wijk met lage parkeernorm, zeer beperkt aantal parkeerplaatsen in het openbaar gebied.	Maaiveld parkeren is uitgesloten, terwijl dit in alle bestaande winkelcentra in Hoofddorp wel het geval is.
Laden en lossen	Laden en lossen veilig oplossen, geen eis voor inpassende voorziening	Bevoorrading middels omliggende woonwijken. Een verkeerskundig plan wordt gevraagd.	Laden en lossen aan oostkant van winkel geïmponeerd voor een 18 meter lange vrachtwagen.	Inpassend laden en lossen gerealiseerd met een separate aanrijroute,	Binnen plangebied realiseren.	Laden en lossen van vrachtwagens dient inpassend plaats te vinden	Laden en lossen moet inpassend plaatsvinden.	Autoluwe wijk en laden en lossen in de rijroute van de vrachtwagen moet in de uitwerking worden verwerkt.
Bereikbaarheid	Gelegen in het 'Hart' van Berkel en Rodenijs. Niet gelegen aan doorgaande wegen.	Locatie is gelegen aan een hoofdweg en heeft goede bereikbaarheid.	Gelegen in het 'Hart' van Berkel en Rodenijs. Niet gelegen aan doorgaande wegen.	Direct gelegen aan een hoofdweg.	Goede bereikbaarheid middels N456, entree van de wijk.	De locatie bevindt zich in Oostzijde van het gehele ontwikkelingsgebied, direct naast het bestaande winkelcentrum	Autoluwe wijk maar het kavel bevindt zich aan een doorgaande route en ligt tevens centraal in de gebiedsontwikkeling.	Redelijk, na realisatie gelegen aan de N520. De supermarktlocatie zal worden voorzien in een autoluwe wijk, enkel connectie met de auto naar de parkeergarage.

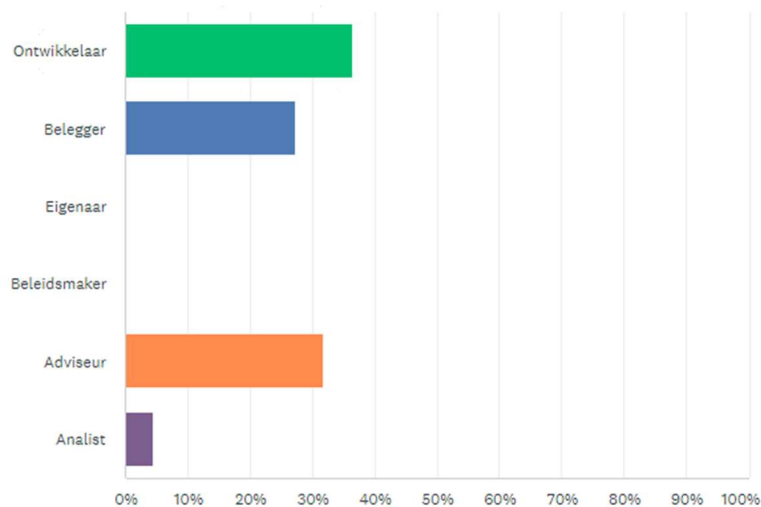
Figuur 5.3. Fragment documentanalyse, bron: documentanalyse Bijlage 11.

5.3 Resultaten enquête

De in het theoretisch kader en de in de documentanalyse aanwezige determinanten zijn vervolgens voorgelegd aan diverse experts. Tevens is aanvullende informatie verzameld over diverse randvoorwaarden en de vraagzijde binnen tenders.

Zoals reeds vermeld in hoofdstuk 4, is er gekozen voor een gevarieerde groep respondenten. De uiteindelijke respons bestaat uit een representatieve verdeling tussen ontwikkelaars, beleggers en adviseurs, zoals weergegeven in figuur 5.4¹¹. Deze verdeling heeft de formulering van een breed onderbouwde visie mogelijk gemaakt.

Wat is u rol binnen het Nederlandse supermarktlandschap?

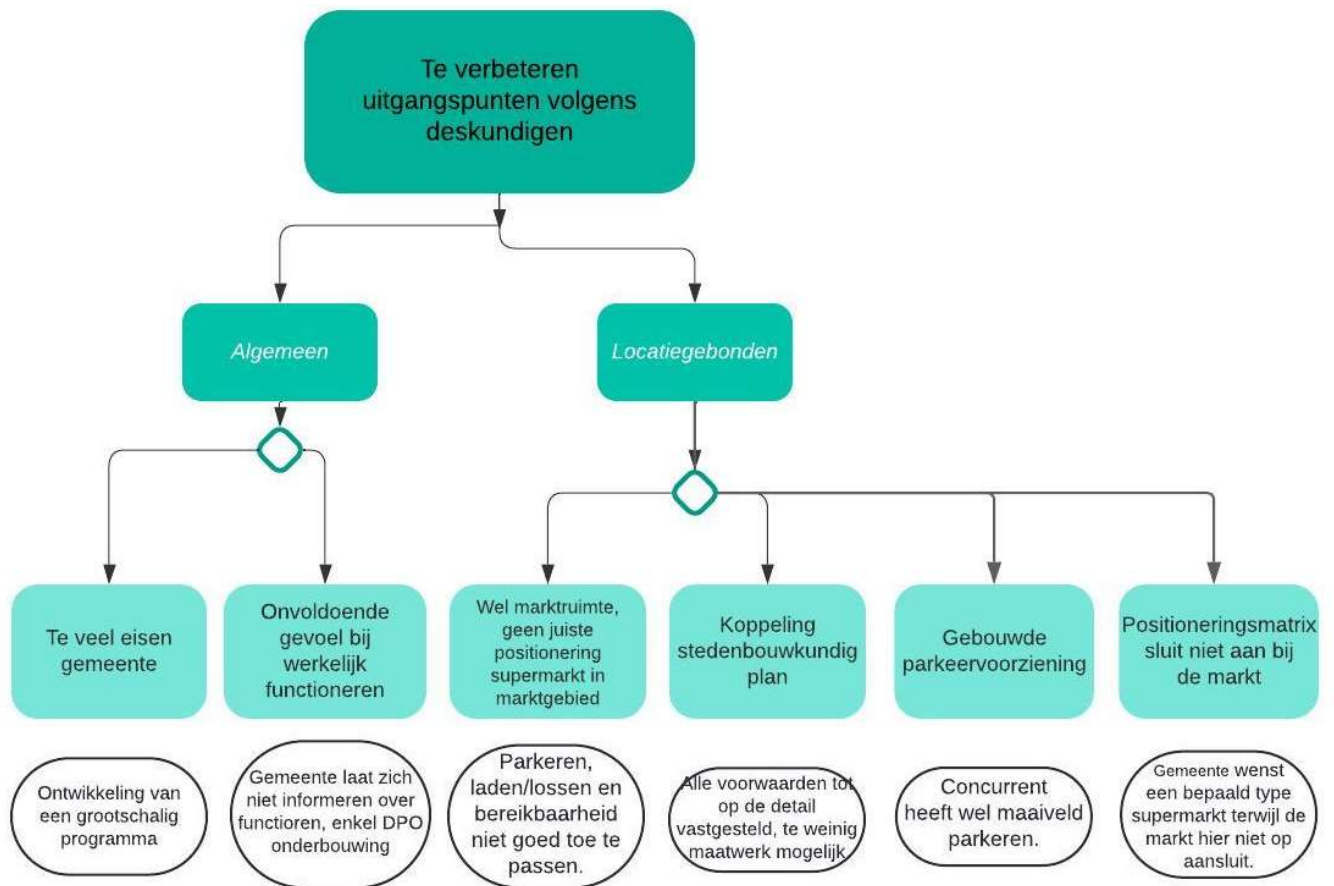


Figuur 5.4, Type respondent, bron: Survey Monkey.

Vanuit de theorie is gebleken dat het supermarktlandschap is gebaseerd op de locatiekeuze theorieën waardoor het relevant is om te onderzoeken of de experts deze opvatting delen. Dit is bevestigd door een aanzienlijke meerderheid van 75% van de respondenten, wat de bevindingen uit hoofdstuk 2 bevestigt. Het gros van de experts, zo'n 80%, is bovendien veelvuldig betrokken geweest bij supermarkten in tenderproposities. Daarom zijn naast vragen over determinanten, ook eigen ervaringen over gepasseerde proposities en de mate waarin deze voldoen aan de wensen van de gebruiker onderzocht.

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de supermarktdichtheid bij de meeste tenderproposities voldoende omzetpotentieel biedt, maar dat maatwerk kan leiden tot grotere successen. Dit maatwerk betreft zowel algemene uitgangspunten als locatiegebonden overwegingen. Figuur 5.5 biedt een overzicht van de belangrijkste uitgangspunten op dit gebied.

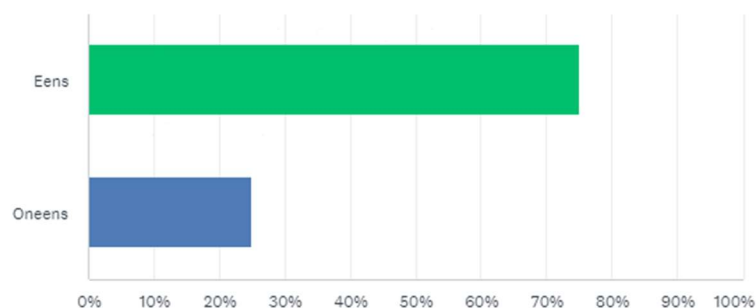
¹¹ Aan dit onderzoek hebben ook retailers deelgenomen, die zichzelf hebben gepositioneerd als belegger of ontwikkelaar.



Figuur 5.5, Enquêteuitslag tender verbeterpunten, bron: ontwerp onderzoeker

De experts stellen dat veel van de in figuur 5.5 weergegeven punten aanzienlijk verbeterd zouden kunnen worden door meer overleg met een deskundige. Dergelijk overleg wordt als cruciaal beschouwd voor het bereiken van een optimaal resultaat. Momenteel is echter de meerderheid van mening dat dit overleg onvoldoende of niet plaatsvindt, zoals geïllustreerd in figuur 5.5.

Supermarktlocaties in tenders worden niet in overleg met supermarktexploitanten vastgesteld en er wordt onvoldoende gekeken naar de wens van de exploitant.



Figuur 5.6, Stelling: Er wordt te weinig overleg gevoerd met exploitant in tenderproposities, bron: Survey Monkey.

In geval van gemeentelijke supermarkttenders is er naast een commercieel belang ook sprake van een maatschappelijk belang. De vraag naar betaalbare woningen is groter dan ooit (NRC, april 2024), maar het realiseren van woningbouwplannen wordt bemoeilijkt door stijgende bouwkosten (KPMG, april 2024). Supermarktexploitanten betalen nog steeds hoge bedragen aan sleutelgeld voor succesvolle supermarktllocaties. Hierdoor fungeert de supermarkt vaak als de financiële drager van de gehele ontwikkeling, waarbij de onrendabele top van de te realiseren woningen en andere maatschappelijke voorzieningen wordt gefinancierd.

De objectanalyse heeft al aangetoond dat vijf van de acht tenderlocaties uitgaan van grootschalige uitvragen. Een expert in supermarkten is echter niet direct ook een expert op het gebied van ander type vastgoed. Worden deze uitvragen in de markt dan ook als te grootschalig ervaren? Het merendeel van de experts bevestigt inderdaad dat de schaalgrootte als problematisch wordt beschouwd.

De verplichting om woningen te ontwikkelen heeft diverse nadelen:

- **Groot tijdsbeslag:** Het proces vereist een aanzienlijke investering van tijd.
- **Complexiteit van gebiedsontwikkeling:** De ontwikkeling moet naadloos aansluiten op bredere gebiedsontwikkelingen, wat veel kennis en personele inzet vereist.
- **Hoge kosten:** De kosten voor inschrijving en de uitwerking van de tender zijn aanzienlijk.
- **Financieel risico:** Er is een verhoogd financieel risico verbonden aan de uitwerking van het plan bij succesvolle inschrijving.

Uiteraard zijn er ook een aantal voordelen te benoemen:

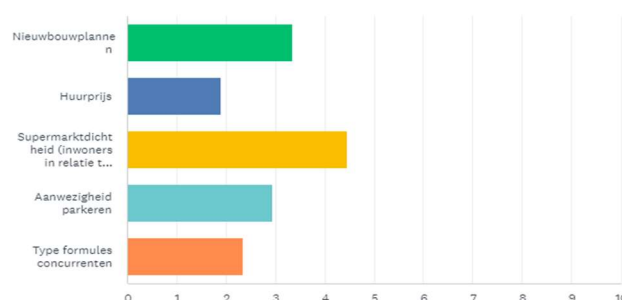
- **Vergrote zeggenschap:** Er is meer invloed op de bepalende factoren van de tender.
- **Integrale benadering:** Door de schaarste aan grond kan er sprake zijn van dubbelgebruik, wat bijdraagt aan de oplossing van bestaande maatschappelijke vraagstukken.
- **Faseringsplannen:** Eventuele faseringsplannen kunnen geïntegreerd worden in de tender, wat een ingroeiscenario mogelijk maakt dat overeenkomt met de oplevering van nieuwe woningbouw.

Als er enkel sprake is van een subtender worden deze maatschappelijke vraagstukken doorgaans opgelost door de ontwikkelaar van de gehele gebiedsontwikkeling.

Locatiekenmerken Enquête

Vanuit de documentanalyse zijn diverse locatiekenmerken naar voren gekomen. Enkele hiervan zijn op basis van het theoretisch kader aan normen onderhevig en zijn objectief van aard. Andere onderdelen zijn meer subjectief en zijn daarom voorgelegd aan de respondenten. In dit kader kregen de respondenten de gelegenheid om vijf verschillende locatiekenmerken te rangschikken op basis van belang. Uiteindelijk is de supermarktdichtheid, in combinatie met woningbouwplannen als het belangrijkste kenmerk aangemerkt. De huurprijs werd als minder belangrijk beoordeeld.

Zet navolgende punten in volgorde van zaken welke u belangrijk acht voor een supermarkt.



Figuur 5.7 bron: Survey Monkey.

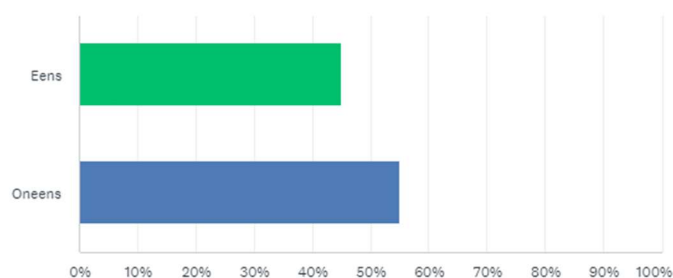
Naast de eerder genoemde kenmerken zijn aanvullende locatiekenmerken onderzocht aan de hand van de enquête. Deze kenmerken zijn ook geanalyseerd om een volledig overzicht te verkrijgen van de factoren die van invloed zijn op de keuze van supermarktlocaties:

- Clustering;
- Prijspositionering;
- Type winkel;
- Metrage;
- Parkeergelegenheid;

Clustering

Uit de documentanalyse blijkt dat een aanzienlijk aantal tenders uitgaat van clustering van retailvastgoed. Dit beleid is primair gericht op het versterken van de aantrekkingskracht van een winkelgebied door de nabijheid van een supermarkt te benutten. De resultaten suggereren echter dat niet alle betrokkenen overtuigd zijn van de voordelen van clustering voor de supermarktfunctie zelf. Met name ontwikkelaars en exploitanten zijn van mening dat een supermarkt op bepaalde locaties ook succesvol kan zijn als een zelfstandige winkel, zonder andere retailvoorzieningen. Beleggers benaderen de situatie, in tegenstelling tot ontwikkelaars, vanuit een bredere invalshoek die het gehele winkelcentrum omvat. Zij beschouwen het functioneren van een supermarkt als een integraal onderdeel van het totale winkelgebied.

Een supermarkt in een winkelcentrum waar sprake is van clustering functioneert beter dan een 'stand-alone' supermarkt.



Figuur 5.8 bron: Survey Monkey.

Prijspositionering:

Naast clustering blijkt dat een afwijkende service en prijspositionering als positief wordt ervaren. Indien er sprake is van een complementair supermarktaanbod vergroot dit de aantrekkelijkheid van het gehele centrum en treedt er versterking op. In de tenders komt vaak een door de gemeente opgelegde voorkeur voor prijspositionering naar voren. De expert is echter van mening dat de ondernemer zelf de prijspositionering van de winkelinvulling dient te bepalen en dat gemeente hier geen rol in mag spelen. Ook een vastgoedeigenaar heeft belang bij een passende invulling die aansluit bij de marktvrage.

Metrage/type winkel:

Inmiddels is gebleken dat de onderzochte locaties doorgaans een groter metrage bevatten dan het landelijk gemiddelde voorschrijft. De expert is van mening dat de gemiddelde voorgeschreven metrage een goede basis biedt voor een toekomstbestendige Randstedelijk supermarkt. Hierbij wordt uitgegaan van een gangbaar en standaard winkelconcept en niet van een gemakssupermarkt of convenience store die doorgaans van een kleiner formaat is. De vereiste metrage is wel afhankelijk van het beoogde product en het specifieke marktgebied; een supermarkt in een hoog stedelijk gebied vereist doorgaans een andere norm dan een supermarkt in een buitenwijk.

Parkeergelegenheid

Het parkeren van zowel auto's als fietsen speelt een cruciale rol in de ontwikkeling van supermarktlocaties. Ook de respondenten beschouwen met een overgrote meerderheid van 80% dat het parkeren van de auto nog altijd een van de belangrijkste eisen is voor een Randstedelijke supermarkt. Toch zijn er significante verschillen per type gebied. In een hoog Randstedelijke omgeving, zoals het centrum van Amsterdam, is mede door beleid van de gemeente minder vraag naar auto parkeren. In deze gebieden blijkt het aandeel fietsen veel hoger te liggen dan in andere delen van Nederland. Dankzij de verminderde noodzaak voor auto parkeren wordt het van groter belang passende fietsparkeervoorzieningen te realiseren bij supermarkten. Fietsparkeren neemt daarentegen wel minder ruimte in beslag, waardoor het relatief eenvoudig kan worden aangepast na de realisatie van een ontwikkeling.

Hoewel de huidige normen voor autoparkeren als voldoende worden beschouwd, benadrukt de expert dat de behoeften van fietsers nog onvoldoende worden meegenomen in plannen. Maaiveld parkeren voor auto's is bij bestaande winkelcentra veelvuldig toegepast, maar komt meer onder druk te staan. Consumenten geven de voorkeur aan parkeervoorzieningen die zich zo dicht mogelijk bij de supermarkt bevinden en hebben een duidelijke voorkeur voor maaiveldparkeren boven gebouwde parkeervoorzieningen. Het ontbreken van geschikte parkeervoorzieningen kan de concurrentiepositie van een supermarkt nadelig beïnvloeden, vooral als concurrenten wel voorzien zijn van maaiveldparkeren.

Niet-locatiegebonden kenmerken Enquête

Zoals aangegeven in hoofdstuk 2.3 van het theoretisch kader, zijn er ook niet-locatiegebonden factoren die van invloed zijn op vestigingskeuzes door supermarkten. Naast de reeds benoemde opties zijn volgens experts nog een aantal andere redenen denkbaar die regelmatig van toepassing zijn:

- De uitbreiding van een bestaande supermarkt is niet mogelijk binnen de huidige locatie;
- Nieuwe supermarktlocaties zijn schaars, waardoor een formule zich vestigt zodra zich een kans voordoet;
- Er is behoefte aan groei, bijvoorbeeld als gevolg van de verkoop van een formule;
- Defensieve vestiging om te voorkomen dat nieuwe omzet naar concurrenten vloeit;
- Relocatie naar hoogwaardiger vastgoed voor het verbeteren van de operatie.

Overig

Daarnaast blijkt uit de analyse dat de markt, ondanks het hoge aandeel van supermarkten, nog niet als verzadigd wordt beschouwd. Er worden nog veel woningen gebouwd en er wordt een hoge bevolkingsgroei verwacht. Hierdoor blijft er in de toekomst behoefte aan de toevoeging van nieuwe supermarkten. Deze bevindingen zijn in overeenstemming met de klassieke theorieën over de markt.

5.4 Resultaten observaties

Bij het observeren van de locaties is, zoals reeds aangegeven in hoofdstuk 4, zijn het aantal bezoekers, realisatie conform tender en de algemene indruk beoordeeld¹².

Het gemiddelde aantal bezoekers per locatie, zoals gemeten door de drukte bij de kassa, ligt voor de supermarkten in Berkel en Rodenrijs en Leiderdorp tussen de 12 en 14 consumenten per bezoek. De locatie in Bunschoten-Spakenburg wijkt hier iets negatief van af met een gemiddelde van 7 bezoekers. De locatie in Gouda is bijzonder rustig, met een gemiddeld aantal van slechts 1 consument.

In basis is er door de onderzoeker aangenomen dat het aantal gerealiseerde parkeerplaatsen voldoen aan de gemeentelijke parkeernormen en daarmee als passend kan worden beschouwd. De procentuele bezetting van de parkeerplaatsen kan daardoor een indicatie geven van de drukte van de supermarkt. De

¹² Een overzicht van de observatieresultaten is opgenomen in Bijlage 11.

locatie van Hoogvliet in Berkel en Rodenrijs, lijkt echter op basis van de huidige normen af te wijken, met een gemiddelde bezetting van 77% over drie dagen. De Lidl in Berkel en Rodenrijs, de Vomar in Bunschoten-Spakenburg en de Lidl in Leiderdorp variëren daarbij tussen de 66% en de 50% bezetting. De locatie in Gouda wijkt sterk af, met een bezettingsgraad van slechts 17%.

Het totaal aantal geparkeerde fietsen varieert bij de vijf supermarkten tussen de 12 en 20 stuks. De supermarkt in Gouda vertoont hierbij de laagste bezetting, terwijl de Lidl in Berkel en Rodenrijs de hoogste score behaalt.

Vervolgens is er onderzocht of de supermarkten gerealiseerd zijn conform de voorwaarden geschetst vanuit de tenderopgaven. Opmerkelijk is dat de Hoogvliet in Berkel en Rodenrijs niet voorzien is van een ondergrondse parkeergarage, maar een maaiveld parkeerterrein. Tevens is het laden en lossen in afwijking van de tenderdocumentatie inpandig opgelost. Bij de andere onderzochte supermarkten zijn de afwijkingen minder significant. De supermarktmetrage bij de Lidl in Leiderdorp lijkt bijvoorbeeld groter te zijn dan oorspronkelijk werd geschetst, en bij de Lidl in Berkel en Rodenrijs is het laad- en loshof inpandig gerealiseerd.

Als laatste is gekeken naar de algemene indruk van de vijf tenders:

- **Hoogvliet in Berkel en Rodenrijs:** Deze locatie functioneert redelijk goed, maar vertoont inmiddels enige veroudering. De parkeervoorzieningen voldoen mogelijk niet aan de vereiste normen voor auto's, vermoedelijk door dubbelgebruik van het parkeerterrein met een deel van het winkelgebied.
- **Lidl in Leiderdorp:** Deze supermarkt wordt druk bezocht en beschikt over voldoende parkeerfaciliteiten. Hoewel het parkeren op maaiveld oorspronkelijk niet voor supermarktbezoekers was bedoeld, blijkt dit in de praktijk wel zo te zijn. Hierdoor zijn er extra parkeerplaatsen beschikbaar voor klanten van de supermarkt.
- **Lidl in Berkel en Rodenrijs:** Het object is gelegen in het centrum en beschikt over een ruime en toegankelijk ingerichte parkeergarage, die ook lijkt te dienen als functie voor een deel van het winkelgebied. De winkel zelf is ruim en klantvriendelijk ingericht. De winkel lijkt mede vanwege deze kenmerken goed te functioneren en is over het algemeen druk bezocht. De entree van de parkeergarage is naar het oordeel van de onderzoeker, echter wel moeilijk vindbaar.
- **Vomar in Bunschoten-Spakenburg:** Deze supermarkt heeft potentieel om goed te presteren, maar de bezoekersaantallen blijven momenteel achter. Dit kan mogelijk worden verklaard door de nog uit te voeren woningbouw in de omgeving.
- **AH in Gouda:** De locatie draagt momenteel niet bij aan een effectieve wijkvoorziening. De supermarkt wordt op basis van observaties vrijwel niet bezocht. Hoewel er voldoende parkeerplaatsen zijn en de locatie goed bereikbaar is, is de winkel klein en bevindt zich in een gebied met nog beperkte bewoning. De keuze voor een tijdelijke winkel heeft de uitstraling en aantrekkelijkheid van de supermarkt negatief beïnvloed. Er wordt echter verwacht dat een uiteindelijke winkelconcentratie effectief zal functioneren als gevolg van de ontwikkeling van woningbouw. Dit zal op termijn leiden tot wijzigingen in de bevindingen met betrekking tot deze locatie. Om deze reden is vastgesteld dat deze locatie (nog) niet adequaat te vergelijken is met de andere onderzochte tenders.

5.5 Resultaten interview

De interviewvragen en resultaten vormen een aanvulling op de uitkomsten van de enquête. Hieronder worden verschillende determinanten gepresenteerd, waarbij ook wordt stilgestaan bij de succesfactoren en verbeterpunten binnen tenderprocedures.

Huurprijs:

In lijn met de resultaten van de enquête is ook in de interviews gebleken dat supermarktdichtheid als het belangrijkste criterium wordt beschouwd, terwijl de huurprijs als minder relevant wordt aangemerkt. Dit

blijkt samen te hangen met de praktische realiteit van winkelrealisaties. De hoogte van de huurprijs speelt slechts een beperkte rol bij het realiseren van een winkel met hoge omzet. In plaats daarvan is het bepalen van het omzetspotentieel veel belangrijker. De huurprijs wordt doorgaans gezien als een onderhandelingspunt en heeft minder invloed op de uiteindelijke beslissing over de locatie, mits het omzetspotentieel als voldoende wordt ingeschat. Bovendien is de huurprijs van aanpasbaar aan de markthuur na de eerste huurtermijn (huurprijsherziening).

Parkeerfaciliteiten:

Een ander belangrijk aspect betreft parkeren. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het parkeren van fietsen vaak als een onderbelicht onderwerp wordt beschouwd door experts. Dit lijkt echter sterk afhankelijk van de regio en gemeente. Hoewel er steeds meer aandacht is voor de noodzaak van fietsparkeervoorzieningen, blijft de auto ook in de toekomst de boventoon voeren. De inpassing van fiets parkeren is vanuit ruimtelijk oogpunt wel gemakkelijker dan voor auto's, wat mogelijk bijdraagt aan de beperkte aandacht die aan fietsparkeren wordt besteed. Toch worden er steeds complexere toepassingen voor fietsers bedacht waaronder parkeerhubs. Of dit in de toekomst een werkbaar systeem is moet nog blijken, aangezien de consument de fiets zo dichtbij mogelijk bij de entree wenst te parkeren en zich moeilijk laat sturen.

Huur of koop:

Organisaties kunnen een voorkeur hebben voor het kopen van een locatie. Dit is ook vanuit het theoretisch kader aangehouden als een geobjectiveerd subjectief. De enquêteresultaten tonen echter aan dat het huren van een locatie eveneens voordelen biedt, afhankelijk van het type organisatie en de formule. Een huurovereenkomst biedt flexibiliteit, terwijl aankoop doorgaans resulteert in beleggingsvoordelen. Gezien de verschillen in voorkeuren en omstandigheden wordt er geen eenduidige keuze gemaakt, waardoor de in bijlage 9 geanalyseerde resultaten zijn aangepast.

Tenderprocedures: successen en verbeteringen

Ook de experts stellen dat tenderuitvragen de laatste twintig jaar aanzienlijke veranderingen hebben ondergaan. Het Didam-arrest heeft bijgedragen aan een gelijkjer speelveld door de transparantie en gelijkheid in het aanbestedingsproces te bevorderen. Daarnaast zijn de uitvragen van grotere omvang geworden, is het vragen van sleutelgeld de nieuwe norm en nemen gemeenten vaker de leiding in plaats van direct te verkopen aan ontwikkelaars.

De sleutel tot de ontwikkeling van een succesvolle supermarkt ligt primair in het marktgebied en de beschikbare fysieke ontwikkelruimte. Een supermarktlocatie moet voldoen aan alle noodzakelijke locatietekenen. Factoren die bijdragen aan het succes en helpen om tenderprocedures te optimaliseren tot succesvolle supermarktprojecten zijn onder andere:

- **Voldoende afstemming:** Het is essentieel dat betrokken partijen goed afstemmen en een gezamenlijke strategie vaststellen.
- **Advies aan gemeentes:** Gemeenten dienen voorafgaand aan een aanvraag adequaat advies in te winnen om een doordachte en effectieve tender te waarborgen. Er bestaat nu de misvatting dat een supermarkt, ongeacht de locatietekenen, altijd kan functioneren.
- **Ruimte voor ontwikkelaars:** Ontwikkelaars moeten voldoende ruimte krijgen om een optimaal plan te ontwikkelen. Een strak stedenbouwkundig plan kan een belemmering vormen voor innovatieve oplossingen.
- **Omvang van de gebiedsontwikkeling:** De omvang van de gebiedsontwikkeling in een tender moet niet te groot zijn om de haalbaarheid en uitvoerbaarheid te waarborgen.
- **Focus op kwaliteit:** Er moet minder nadruk liggen op het verkrijgen van de hoogste grondprijs, en meer aandacht voor de kwaliteit en geschiktheid van het ontwikkelingsplan.

Betrokkenheid onderzochte casestudies

Ten slotte is aan de respondenten gevraagd naar hun betrokkenheid bij de onderzochte tenders en hun evaluatie van de betreffende locaties. Hierbij moet worden opgemerkt dat niet alle locaties even goed bekend zijn bij de experts. Over het algemeen worden de meeste locaties goed beoordeeld op basis van de locatiekenmerken en het verzorgingsgebied. De locatie in Gouda betreft een tijdelijke winkel die pas een significante rol in de wijk zal vervullen nadat er voldoende woningen zijn gerealiseerd.

Twee experts hebben daarnaast hun zorgen geuit over enkele uitgangspunten van de tender in Hoofddorp:

- **Parkeren:** Het onderbrengen van parkeerplaatsen voor zowel auto's als fietsers in een parkeerhub, terwijl omliggende winkelcentra voorzien zijn van maaiveld parkeren;
- **Omvang en Bereikbaarheid:** Het beoogde winkelgebied in Hoofddorp is een omvangrijke ontwikkeling die bedoeld is om meerdere woongebieden te bedienen. De nabijheid van een onvoldoende aantal bewoners roept zorgen op over de aantrekkelijkheid en haalbaarheid van het uiteindelijke winkelgebied, zeker in de fase dat nog niet alle woningen zijn gerealiseerd. Hier moet rekening worden gehouden met een ingroeiszenario
- **Stedenbouwkundig Plan:** Het strakke stedenbouwkundige plan legt grootschalige beperkingen op ten aanzien van het ontwerp. Dit kan de aantrekkelijkheid van het winkelgebied beïnvloeden.
- **Aanrijroutes:** Het plan voorziet niet in duidelijke en goed bereikbare aanrijroutes, wat de toegankelijkheid en functionaliteit van het winkelgebied kan belemmeren.

Beoordeling aanpassing door onderzoeksresultaten

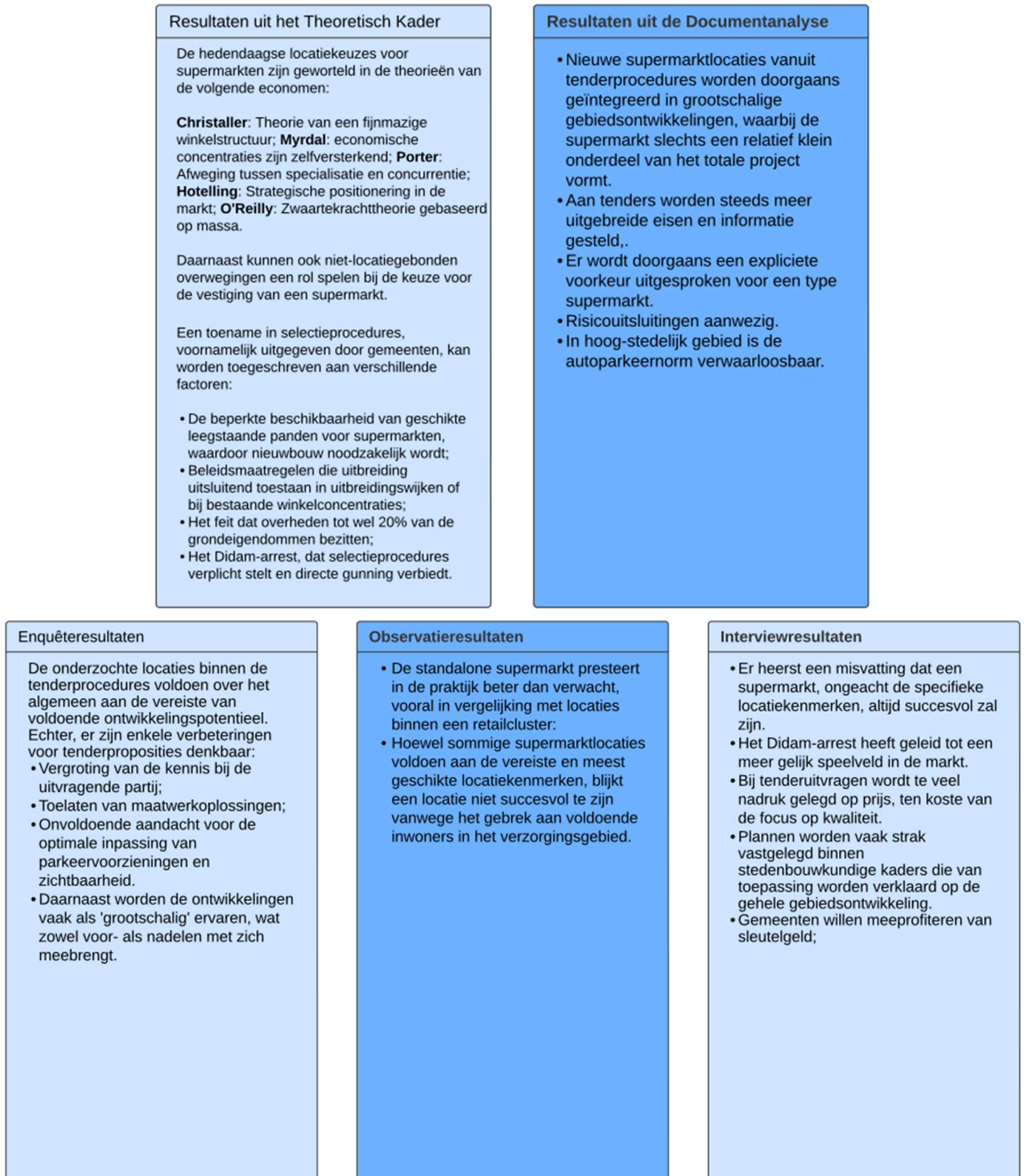
Op basis van de enquête en interviews zijn de navolgende aanpassingen in het beoordelingskader toegevoegd:

Becijfering	Locaties		Tender 1	Tender 2	etc.
	Datum				
Documentanalyse locatie	Norm conform literatuuronderzoek	Afwijkende normen vanuit enquêtes & interviews			
Huur of koop	Door koop hogere positie mogelijkheden zowel koop als huur mogelijk =5, enkel koop =4, enkel huur = 3	Voor huur of koop zowel beide voor en nadelen, punten verwijderen.			
Uitsluitingen en bijzonderheden (negatief)	Minpunt voor uitsluitingen (1 per uitsluiting)	Didam is een grote uitsluiting in kansen.			
		Theorie Hotelling wordt als minst belangrijk beschouwd. Min punt indien van toepassing			
		Parkeren niet op maaiveld voor supermarkt, min punt.			
		Vanuit marktwerking is oplegging supermarkt door gemeente onwenselijk. Minpunt indien van toepassing.			
		Gehele ontwikkeling, geen separate supermarkt zonder overig vastgoed. (maximaal 1 min punt)			
Toevoegingen en bijzonderheden (positief)		DPO aanwezig (maximaal 1 plus punt)			
Beoordeling gemiddeld					

Figuur 5.9, Becijfering casestudie aanpassingen ten aanzien van data experts.

5.6 Samenvatting:

Alle onderzoeksinstrumenten hebben uiteindelijk een waardevolle bijdrage geleverd aan de inzichten betreffende het functioneren en het locatietype van tenders. Figuur 5.10 biedt een overzicht van de belangrijkste en meest opvallende kenmerken en uitgangspunten per instrument.



Figuur 5.10, Resultaten per onderzoeksinstrument

5.7 Resultaten cijfermatige beoordeling drietal invalshoeken

Na de analyse van alle resultaten is een cijfermatige beoordeling van de tenderproposities uitgevoerd. Figuur 5.11 geeft daarbij de uiteindelijke uitkomsten weer.

Zoals uiteengezet in hoofdstuk 4, is gekozen voor een nominale beoordeling met een schaal van 1 tot 5 punten. Deze resultaten zijn vervolgens omgezet naar een schaal van 1 tot 10 punten om een rapportcijfer te kunnen vaststellen. Resultaten met een gemiddelde score van 3,5 of hoger worden eerst besproken. Hierbij wordt uitgegaan van een rapportcijfer van 7, dat op basis van afronding als 'ruim voldoende' wordt beschouwd. De locaties van Hoogvliet en Lidl in Berkel en Rodenrijs, Vomar in Bunschoten-Spakenburg, en de toekomstige supermarkt in Woerden Snellerpoort zijn, op basis van de uitgevoerde analyses, beoordeeld als 'ruim voldoende'.

De locatie van Lidl in Leiderdorp, die op basis van het theoretisch kader en de gegevens van experts nog steeds als zeer goed wordt beoordeeld, behaalt met een score van 3,4 echter niet de gestelde norm. De observaties daarentegen wijzen met een score van 4,6 op een uitstekende supermarktlocatie die veelvuldig wordt bezocht.

De locaties in Amsterdam en Hoofddorp scoren net onder de vastgestelde norm, met cijfers variërend van 2,9 tot 3,6. De lagere score voor de locatie in Amsterdam lijkt te worden veroorzaakt door een tekort aan parkeerplaatsen voor auto's. In Hoofddorp wordt door experts opgemerkt dat het marktgebied bijzonder uitdagend is en dat de locatiemarken onvoldoende zijn om een goed functionerende supermarkt te realiseren, laat staan twee supermarkten.

De locatie in Gouda behaalt de laagste score, met een cijfer van 2 op basis van observaties, wat aanzienlijk onder de norm ligt. Deze lage score is voornamelijk te wijten aan het tekort aan voldoende inwoners en de afwezigheid van adequate voorzieningen in de wijk.

Ten slotte blijkt uit de cijfermatige beoordeling dat er geen significante verschillen zijn geconstateerd tussen gemeentelijke en commerciële tenders.

Tender locaties		Beoordeling tenderdocumentatie conform literatuur	Beoordeling tender conform data experts	Beoordeling tender observaties conform literatuur
1	Berkel en Rodenrijs Centrum Gouden Hart	4,1	4,0	3,6
2	Leiderdorp Amaliaplein	3,4	3,4	4,6
3	Berkel & Rodenrijs Westerwater	3,9	3,5	3,8
4	Bunschoten Spakenburg	4,0	3,9	3,6
5	Gouda Westergouwe	3,4	3,4	2
6	Woerden Snellerpoort	4,0	3,8	
7	Amsterdam Amstelkwartier	3,6	3,1	
8	Hoofddorp Lincolnpark	3,3	2,9	

Figuur 5.11, Uitslagen casestudies, bron: eigen ontwerp

5.8 Deelconclusie

Nu de analyses met betrekking tot de casestudies zijn afgerond, kunnen de twee laatste deelvragen worden beantwoord.

Wat zijn ruimtelijke en niet-ruimtelijke determinanten van supermarkten in tenders in de afgelopen 15 jaar?

en

Wat is de visie op een toekomstbestendige supermarktlocatie?

Determinanten

Ruimtelijk

Uit de analyses blijkt dat tenminste zes verschillende determinanten essentieel zijn voor de realisatie van een succesvolle supermarkt. Veruit de belangrijkste is de aanwezigheid van inwoners en bezoekers. Dit komt in zowel het theoretisch kader, als de casestudies naar voren. Alle onderzochte tenders zijn gesitueerd binnen gebiedsontwikkelingen met plannen voor de toevoeging van veel woningen. Daarnaast spelen supermarktdichtheid en de mate van concurrentie een cruciale rol. Geschikte locaties worden gekarakteriseerd door specifieke locatiegebonden kenmerken, waaronder de aanwezigheid van voldoende parkeervoorzieningen. Het belang en de aard van deze parkeervoorzieningen variëren echter per locatie.

Nog een determinant die kan variëren per vraagstuk, is de metrage van de supermarkt. Hoewel er gegevens beschikbaar zijn over het gemiddelde formaat van supermarkten in Nederland, kunnen deze grotendeels worden toegepast op de gewenste metrage, uitzonderingen daargelaten, mede afhankelijk van het concept van de exploitant.

Bereikbaarheid is een derde cruciaal kenmerk dat niet over het hoofd mag worden gezien. Locaties aan de rand van winkelgebieden, met goede aanrijroutes, hebben hierbij de voorkeur. Dit kenmerk hangt samen met de zichtbaarheid van de locatie. Vooral op dit punt lijken verbeteringen mogelijk in een aantal van de gepresenteerde tenderproposities.

Het vierde kenmerk betreft de voorzieningen voor laden en lossen. Om zowel veiligheids- als kostenoverwegingen te waarborgen dient deze determinant goed te worden ingepast in een plan. Hoewel het inpandig laden en lossen ruimte intensief is, draagt het bij aan de aantrekkelijkheid van een gebiedsontwikkeling. Afhankelijk van het type locatie moet er gezocht worden naar een meest geschikte invulling waarbij niet enkel het belang van de retailer moet worden geborgd maar ook die van de consument.

Tot slot blijkt uit de onderzochte tenders dat clustering van retail op grote schaal wordt toegepast. De analyse laat ook zien dat dit met name komt vanuit het overheidsbeleid en dat dit positieve effecten heeft op de winkels binnen een winkelgebied. Onderzoek wijst echter niet uit dat clustering per definitie de beste keuze is voor de supermarktexploitant. Een standalone supermarkt kan ook een effectieve strategie zijn, hoewel dit, ingegeven door beleid, slechts beperkt voorkomt.

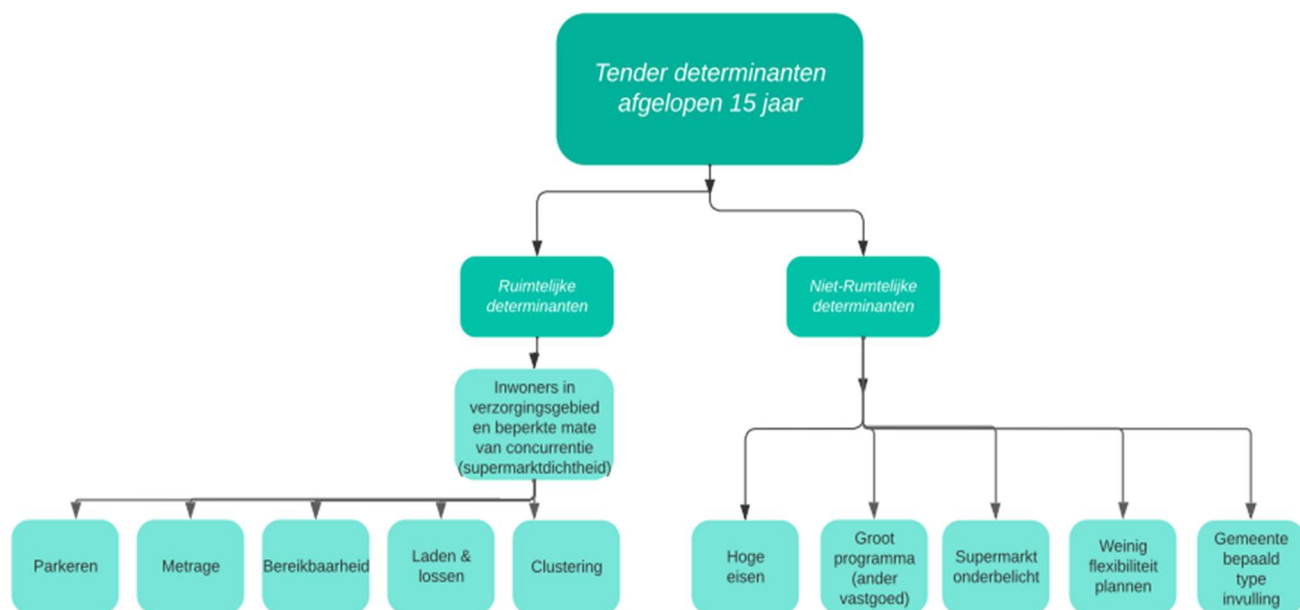
Niet-ruimtelijk

Naast de ruimtelijke determinanten spelen ook een aantal niet-ruimtelijke factoren een substantiële rol in de geanalyseerde tenders. Zo worden er doorgaans hoge eisen gesteld door de gemeente, inzake zowel de kwaliteit als de hoeveelheid aan te leveren informatie, vaak gebaseerd op stedenbouwkundige plannen die weinig flexibiliteit bieden. Deze plannen worden door de gemeente opgesteld en gelden voor de gehele gebiedsontwikkeling, waarbij de specifieke functie van de supermarkt vaak onderbelicht is.

De supermarkten in de tenders zijn slechts een klein onderdeel in een gehele gebiedsontwikkeling. Ontwikkelaars worden dan ook niet alleen gevraagd om na te denken over de invulling van het programma en de visuele aspecten, maar ook over andere elementen zoals de landschappelijke inrichting.

Het Didam-arrest heeft geleid tot een toename van gemeentelijke tenderuitvragen. Gemeentes willen met deze strategie meedingen in door marktpartijen geboden sleutelgeld en bemoeien zich daarnaast ook met de keuze voor de invulling van het type supermarkt.

Figuur 5.12 toont een schematische weergave van de ruimtelijke en niet-ruimtelijke determinanten binnen tenderproposities.



Figuur 5.12, Tenderdeterminanten, bron: ontwerp onderzoeker

Toekomstbestendige supermarkt

Naast het vaststellen van zowel de aanwezige als benodigde determinanten in supermarkttenders, is het ook van belang vast te stellen wanneer een supermarkt toekomstbestendige is. De analyse toont aan dat elke locatie specifieke invullingen van de belangrijkste determinanten vereist.

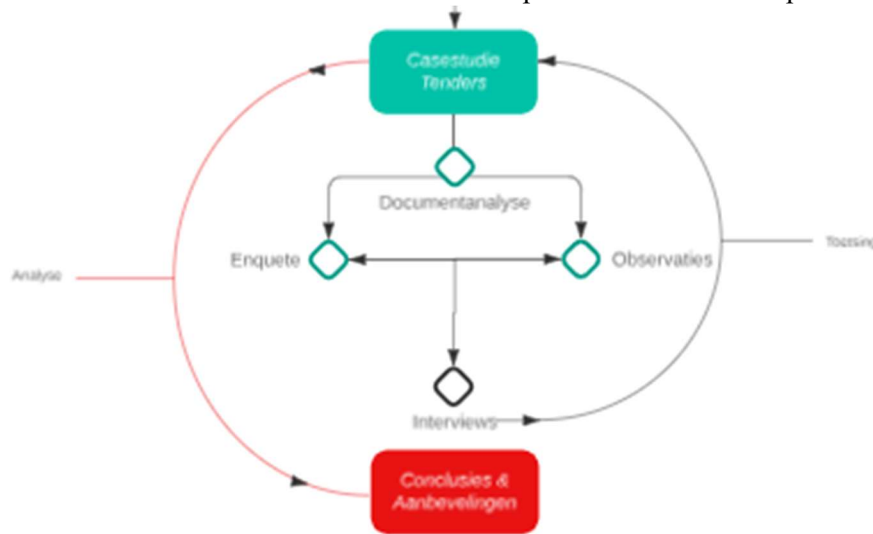
Het onderzoek heeft aangetoond dat de onderzochte tenders in algemene zin voorzien zijn van de noodzakelijke ruimtelijke aspecten die bijdragen aan een succesvolle supermarktexploitatie. Er zijn echter wel verbeterpunten denkbaar waardoor niet alleen het proces, maar ook de rol van de supermarkt binnen de bredere gebiedsontwikkeling versterkt wordt.

Het belangrijkste uitgangspunt hieromtrent is de mate van communicatie en informatieverstrekking. De supermarkt vormt over het algemeen slechts een klein onderdeel van de gehele gebiedsontwikkeling. Er lijkt een tekort aan kennis over de specifieke behoeften van supermarkten bij de uitvragende partijen. Door het verzamelen van aanvullende kennis en informatie kunnen vooraf beperkte aanpassingen aan de plannen worden doorgevoerd, waardoor het aanbod beter aansluit bij de marktwensen. Bovendien zal het toestaan van enige flexibiliteit in de planvorming bijdragen aan de realisatie van maatwerkoplossingen. Deze maatwerkoplossingen leiden tot meer geschikte winkelconcentraties, wat op zijn beurt resulteert in hogere vergoedingen van supermarkten. Deze opbrengsten kunnen vervolgens door de gemeente worden ingezet ter verbetering van de kwaliteit van het gebied. Dit is wenselijk voor zowel de retailer, de gemeente als de consument.

Door de toepassing van de hierboven genoemde aspecten zal een tenderpropositie beter aansluiten bij de vraag en zal dit resulteren in meer toekomstbestendige supermarktlocaties. Na beantwoording van de laatste deelvraag kan worden overgegaan tot het beantwoorden van de hoofdvraag. De uiteindelijke conclusies zijn verwerkt in hoofdstuk 6.

Hoofdstuk 6 Conclusies, aanbevelingen & reflectie

Hoofdstuk 6 richt zich niet alleen op de beantwoording van de in hoofdstuk één geformuleerde hoofdvraag, maar biedt ook een overzicht van de meest significante conclusies en resultaten. Dit hoofdstuk bevat bovendien een reflectie op het onderzoek en presenteert enkele aanbevelingen.



Figuur 6.1 Grafische weergave onderzoek, toetsing casestudies. Bron: ontwerp onderzoeker

6.1 Conclusies

Het uitgangspunt voor onderhavig onderzoek was het verkrijgen van een éénduidig antwoord op de vraag:

In hoeverre sluiten kwaliteitskenmerken van supermarktlocaties, die zijn aanbesteed via tenderprocedures, aan bij de vastgoedstrategie van Randstedelijke supermarktorganisaties?

Aanvankelijk werd verondersteld dat de tenderproposities onvoldoende zouden aansluiten bij de eisen en strategieën van de supermarktorganisaties, en werd verwacht dat het onderzoek tot verificatie van deze onderzoeksverwachting zou leiden. Daarbij werd aangenomen dat niet-locatiegebonden factoren een belangrijke rol zouden spelen bij de besluitvorming rond tenderinschrijvingen, waarbij winstgevendheid en de geschiktheid van de locatie ondergeschikt zouden zijn aan andere belangen.

De resultaten tonen echter aan dat de onderzochte locaties binnen de tenderprocedures positief zijn beoordeeld, en dat de kwaliteitskenmerken van deze locaties grotendeels in lijn liggen met de vastgoedstrategie van de betrokken supermarktorganisaties. De Nederlandse detailhandelsstructuur is in aanzienlijke mate gevormd volgens de centrale-plaatsentheorie, een belangrijke pijler binnen de locatietheorie. Deze theorie stelt dat winkelconcentraties zich ontwikkelen in gebieden met een voldoende omvangrijke bevolkingsaantallen. Dit principe wordt door de overheid gehanteerd als leidraad voor de planmatige ontwikkeling van detailhandelsconcentraties.

De bevindingen van dit onderzoek ondersteunen de centrale-plaatsentheorie, doordat blijkt dat een supermarkt enkel effectief kan functioneren wanneer er een voldoende aantal inwoners aanwezig is in het directe verzorgingsgebied, terwijl de concurrentiedruk, in de vorm van supermarktdichtheid, beperkt blijft. Deze conclusies worden verder onderbouwd door verschillende studies die de noodzaak benadrukken van een evenwichtige spreiding van supermarkten binnen hun verzorgingsgebied. Bij de geselecteerde tenders is duidelijk zichtbaar dat deze locaties bijna zonder uitzondering gesitueerd zijn in gebieden met aanzienlijke woningbouwopgaven en een lage supermarktdichtheid.

Niettemin zijn er diverse aandachtspunten en mogelijke verbeteringen geïdentificeerd, zowel in het tenderproces als in de determinanten van de locaties, die kunnen bijdragen aan een verdere optimalisatie van de tendergerelateerde supermarktvestigingen.

In dit onderzoek zijn de belangrijkste ruimtelijke determinanten voor een succesvolle supermarktlocatie geïdentificeerd. Naast het vereiste van een voldoende groot inwonersaantal, bleken factoren zoals de beschikbaarheid van parkeergelegenheid, de omvang van het winkeloppervlak, de toegankelijkheid van de locatie, faciliteiten voor laden en lossen, en de clustering van aanvullende voorzieningen van cruciaal belang te zijn. Naast deze ruimtelijke aspecten zijn er ook niet-ruimtelijke succesfactoren vastgesteld, zoals effectieve communicatie, het kennisniveau van betrokken partijen en de mate van flexibiliteit in de uitvoering. Deze bevindingen sluiten aan bij de verwachtingen die voorafgaand aan het onderzoek waren geformuleerd, wat de relevantie en consistentie van de resultaten benadrukt.

Wanneer deze factoren integraal en efficiënt worden toegepast, kan een locatie zich beter onderscheiden van de concurrentie, wat bijdraagt aan de toekomstbestendigheid van de supermarkt. Het is daarom van groot belang dat alle locatie-specifieke determinanten nauwkeurig worden afgewogen en op een zorgvuldige manier worden geïntegreerd in de tenderuitvraag. Dit draagt bij aan een optimale positionering van de supermarkt binnen haar verzorgingsgebied en versterkt de lange termijn strategische waarde van de locatie.

In lijn met de verwachtingen bij aanvang van het onderzoek, blijkt dat supermarkten vaak worden beschouwd als de financiële drager van maatschappelijke vraagstukken, met name in de vorm van een 'onrendabele top'. Dit fenomeen verwijst naar het gebruik van supermarkten ter ondersteuning van bredere maatschappelijke doelen, zelfs wanneer de economische haalbaarheid van een locatie beperkt is. Een cruciale bevinding van het onderzoek is het gebrek aan diepgaande kennis bij gemeenten over de factoren die het succes van supermarkten bepalen. Deze constatering benadrukt de noodzaak van een beter begrip van zowel ruimtelijke als operationele factoren om de duurzame exploitatie van supermarktlocaties te waarborgen.

Uit de interviews blijkt bovendien dat er vaak een misvatting bestaat dat supermarkten, ongeacht de locatietekenen, altijd succesvol kunnen opereren. De onderzoeksresultaten weerleggen deze aanname en onderstrepen het cruciale belang van locatiegebonden factoren voor een succesvolle exploitatie van supermarkten. Dit benadrukt de noodzaak van een diepgaand inzicht in zowel ruimtelijke als niet-ruimtelijke factoren.

Ten slotte werd de verwachting geuit dat het gebrek aan kennis bij gemeenten over de werking en behoeften van supermarkten zou leiden tot suboptimale realisaties. Deze verwachting wordt bevestigd door de onderzoeksresultaten, die een kenniskloof blootleggen die de kwaliteit van de uiteindelijke supermarktlocaties negatief beïnvloedt. In dit proces maken overheden andere afwegingen, deels vanwege het maatschappelijke belang dat aan supermarktlocaties wordt gehecht. Dit benadrukt de noodzaak voor gemeenten om hun kennis over de specifieke behoeften van supermarkten te vergroten, zodat ze beter in staat zijn om besluiten te nemen die zowel economische als maatschappelijke waarde bevorderen.

Naast de beantwoording van de hoofdvraag biedt het onderzoek ook relevante aanvullende inzichten. Tenderuitvragen zowel gemeentelijk als commercieel, zijn doorgaans sterk gericht op het maximaliseren van de financiële opbrengst. Echter, vanuit het perspectief van zowel de exploitant als het bredere maatschappelijk belang, zou het wenselijk zijn om deze opbrengsten te herinvesteren in de verbetering van de kwaliteit van de uiteindelijke ontwikkeling. De onderzoeker verwachtte aanvankelijk significante verschillen te constateren tussen commerciële en gemeentelijke tenders. Verrassend genoeg gaven de resultaten echter geen duidelijke verschillen tussen deze twee vormen van tenderuitvragen weer.

6.2 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen kunnen er verschillende aanbevelingen worden gedaan om de verkregen onderzoeksresultaten verder uit te diepen. In dit onderzoek is de landelijk gemiddelde supermarktdichtheid, met een huidige norm van 0,28, als uitgangspunt genomen. Deze norm werd beschouwd als voldoende om de marktpotentie van een supermarkt te garanderen. Echter, gezien de bevindingen uit zowel het theoretische kader als de analyses, waarbij is geconcludeerd dat supermarkten zich ook strategisch vestigen, is het van belang om na te gaan of deze aanname correct is. Een interessante vervolgvraag is dan: welke supermarktdichtheid biedt, afhankelijk van de formule, voldoende marktruimte voor het openen van nieuwe vestigingen?

In hoofdstuk 3 werd vastgesteld dat een gemiddelde supermarkt in de Randstad doorgaans 1.000 tot 1.500 m² wvo beslaat. Er is echter slechts beperkt onderzoek gedaan naar de huidige winkelleegstand in de Randstad. Uit de beschikbare analyse blijkt dat een aanzienlijk aantal locaties met het gevraagde metrage langdurig of structureel leeg staat. Dit roept de vraag op waarom deze locaties, ondanks hun geschikte afmetingen, niet geschikt blijken te zijn voor supermarktvestigingen. Een onderzoek naar deze locaties, met als doel te achterhalen waarom ze niet geschikt zijn voor supermarkten of hoe ze alsnog geschikt gemaakt zouden kunnen worden, zou daarom waardevol zijn.

Het is ook belangrijk om te benadrukken dat in het huidige onderzoek geen rekening is gehouden met diverse variabelen, waaronder kostencomponenten. Zo brengen factoren zoals inpandig laden en lossen, en de realisatie van extra parkeerplaatsen, aanzienlijke extra kosten met zich mee. De vraag is of deze determinanten daadwerkelijk bijdragen aan zowel de veiligheid als een omzetverhoging. Het is daarom aan te bevelen om verder onderzoek te doen naar dergelijke componenten.

Er dient te worden opgemerkt dat dit onderzoek is uitgevoerd vanuit verschillende perspectieven, waaronder die van de supermarktexploitant, belegger en projectontwikkelaar. Hierbij is er geen diepgaand onderzoek verricht naar de visie vanuit gemeentelijk oogpunt. Een vergelijkbaar onderzoek, waarbij de focus niet ligt op de supermarkt, maar op de beleidsmatige invalshoek van gemeenten, zou een waardevolle en aanvullende bijdrage kunnen leveren aan het inzicht over het functioneren van tenderprocedures.

In dit onderzoek is uitgegaan van een standaard supermarktconcept, hoewel er op de markt ook andere concepten beschikbaar zijn, zoals 'to go' formats en avondwinkels. Hoewel verschillende supermarktketens en hun vertegenwoordigers zijn geïnterviewd, blijft het onduidelijk in hoeverre de onderzoeksresultaten van toepassing zijn op deze alternatieve concepten. Daarom wordt aanbevolen dat andere supermarkten in de Randstad onderzoeken in hoeverre de bevindingen gegeneraliseerd kunnen worden naar andere concepten.

Het is bemoedigend om te constateren dat de beslissing van supermarktorganisaties om deel te nemen aan kostbare tenderprocedures voor de realisatie van een supermarkt gerechtvaardigd lijkt. Dit duidt op een weloverwogen en strategische besluitvorming. Desondanks wordt aan supermarkten met een marktgebied in de Randstad, en in het bijzonder aan Hoogvliet Beheer B.V., werknemer van onderzoeker, aanbevolen om verdere verbeteringen in de processen en criteria van tenderprocedures te overwegen en voor te leggen bij gemeenten. Door deze optimalisaties kunnen supermarktorganisaties niet alleen de effectiviteit van hun deelname aan tenders verhogen, maar ook bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van supermarktlocaties.

6.3 Reflectie

Het analyseren van tenders is met een specialisatie op dit gebied geen ingewikkelde taak, maar wel een erg tijdsintensieve activiteit. Dit onderzoek heeft door de gemaakte keuzes echter geleid tot een aanzienlijk grotere tijdsinspanning dan aanvankelijk werd voorzien.

Voor zover bekend is er tot op heden geen vergelijkbaar onderzoek verricht naar de totstandkoming en het functioneren van supermarkten die via tenderprocedures zijn gerealiseerd. In het theoretisch kader zijn diverse normen gehanteerd die gedurende het hele onderzoek als basisnormen zijn vastgesteld. De onderzoeksinstrumenten die vervolgens zijn ingezet, hebben deze gestelde normen verder getoetst en verfijnd.

Dit onderzoek onderscheidt zich bovendien van ander onderzoeken door de toepassing deze diverse onderzoeksinstrumenten, wat zorgt voor een grondige evaluatie van de bevindingen. De resultaten van dit onderzoek worden derhalve niet als vanzelfsprekend beschouwd, maar zijn op verschillende manieren geverifieerd. Dit heeft geleid tot een gedegen onderzoeksresultaat door middel van methodische datatriangulatie. Tevens is er vanuit een longlist zorgvuldig nagedacht over de selectie van de shortlist, waardoor de representativiteit is gewaarborgd.

Om te bepalen aan welke criteria een Randstedelijke tender moet voldoen, is er gekozen om acht tenders te toetsen. Het is echter de vraag in hoeverre het onderzoek naar deze acht tenders een representatief beeld geeft van alle supermarkttenders binnen de Randstad. De keuze voor deze specifieke tenders was mede ingegeven door de beschikbaarheid van informatie en de aanwezigheid van specifieke uitgangspunten. Dit roept de vraag op of de resultaten en conclusies anders zouden zijn uitgevallen als er andere locaties waren geanalyseerd. De geselecteerde tenders zijn onderzocht op basis van de beschikbare informatie, maar aangezien een deel van de documentatie is verstrekt door de ontwikkelaar, kan niet met zekerheid worden vastgesteld of alle relevante en beschikbare documentatie daadwerkelijk is geraadpleegd door de onderzoeker. Dit vormt een mogelijke beperking in de volledigheid en objectiviteit van de analyse.

Daarentegen bleek de keuze om een enquête uit te zetten zeer succesvol. De resultaten van de enquête waren van een hoger niveau en gedetailleerder dan in eerste instantie werd voorzien. Hierdoor konden de enquêteresultaten worden vergeleken met de uitkomsten van interviews. De interviewvragen waren gericht op het verhelderen van eventuele onduidelijkheden die naar voren kwamen uit de enquêteresultaten, wat de validiteit van het onderzoek heeft versterkt.

De resultaten van de verrichte observaties zijn echter onderwerp van discussie. De normen die de onderzoeker hierbij hanteerde, zijn nominaal van aard en door de onderzoeker zelf bepaald. Bovendien werd tijdens de observaties duidelijk dat het meten van de drukte in een supermarkt problematisch kan zijn wanneer de observatieperiode beperkt is. Diverse variabelen, zoals lunchtijd, het begin van de schooldag, of vakanties, kunnen leiden tot afwijkende resultaten. Daarom moeten de observaties voornamelijk worden beschouwd als een indicatieve schatting om een globaal beeld te krijgen van het functioneren van de locaties.

De uiteindelijke cijfermatige beoordelingen, zoals gepresenteerd in figuur 5.10, zijn inschattingen van de onderzoeker, waarbij de toekenning van cijfers is gebaseerd op een combinatie van geobjectiveerde subjectieve gegevens.

Bibliografie

Vakliteratuur

- Annexum (2021) Nabijheid van supermarkt het belangrijkste voor consument, formule en service minder.
- Braan, R. (2017). Een verkennend onderzoek naar de centrale plaatsentheorie op de structuur van het Nederlands winkellandschap. Amsterdam School of Real Estate.
- Brown, S. (1994). Retail Location at the Micro-Scale: Inventory and Prospect. *The Service Industries Journal*, 542-576.
- Boer, S (jan 2023) Didam-arrest: Nieuw hoofdstuk in concurrentiestrijd tussen winkelbedrijven
- Boonen, M. (2016). De Nederlandse markt voor supermarkten onder de loep: over- of onderbewinkeld? Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Boonen, M. /Rouwendaal, J. (2019). Supermarkten: spreiding, concentratie en ruimtelijke monopolies in Nederland (1996 – 2018)
- Bruinsma, R. (2015). Locatie specialisme in de supermarktbranche, Groningen: University of Groningen
- Buiterlaar, E. (2021) De werking van de grondmarkt en de rol van de overheid (Planbureau voor de leefomgeving)
- CBRE (2023) De (online) toekomst van boodschappen. Hoe ziet het supermarktlandschap er over 5 jaar uit.
- CBS (sep 2020), Nederland in delen. De Randstad en de rest.
- Chow Y, I. Hafalir, A. Yavas (2015). *Auction versus Negotiated Sale: Evidence from Real Estate Sales*, Real Estate Economics 2015 V43 2: pp. 432–470;
- De Graaf, E, (2019) Daily urban systems explained from the household perspective : an exploratory research on how the spatial interactions of the individual households shape the structure of daily urban systems (pagina 106-125)
- Doornbos, M. (2016). De invloed van positionering van de supermarkt op de waarde van het wijkwinkelcentrum. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- DTNP, (2015) Dynamiek door beleid : hoe de overheid de winkelmarkt vitaal houdt
- DTNP, Onderzoeksrapport vestigingsstrategie toonaangevende winkelformules.
- Evers, D, (2011) Detailhandel en beleid : een continue wisselwerking
- Fokkema, M, (juni 2022) Het Tsunami- effect van het Didam-arrest (deel 1 tot 5);
- Hagendijk, K, 2023 Handreiking implementatie van het arrest Didam in het gemeentelijke grond(uitgifte)beleid
- Hotelling, H., (1929). Stability in competition, *Economic Journal*, 39, 41-57.
- House of Controle (strategie modellen Kotler (www.house-of-control.nl/strategie-concurrentiestrategieen-van-kotler.html))
- House of Controle (strategie-concurrentiestrategieën van Kotler www.house-of-control.nl/strategie-modellen-theorieen-soorten-betekenis.html)

- Kivits, J (2022). De waarde van de locatie: Thesis Tias
- Kotler, P (2017) Principes van Marketing
- Kouwer, M.J. (2013) Masterthesis Kopen of huren van supermarktlocaties.
- KPMG, Advisory (2024) Perspectief voor de vastgoedsector. Een onderzoek met bestuurders uit de sector.
- Kurstjens, P. (2015). De supermarkt als stadmaker. Kurbin, urban discovery. (pagina 41-43) boek aangevraagd.
- Locatus. (2023, Januari 9). Winkelleegstand Nederland daalt naar het laagste niveau in meer dan 10 jaar. Opgehaald van Locatus: <https://locatus.com/blog/winkelleegstand-nederland-daalt-naar-laagsteniveau-in-meer-dan-10-jaar/>
- McCann, P., (2001). *Urban and Regional economics*. Oxford University Press, New York, Ch. 1-4.
- Muth, R., (1969). *Cities and Housing: The Spatial Pattern of Urban Residential Land Use*. University of Chicago Press, Chicago.
- Parlevinker M.H.E. (2013), Kroniek van het aanbestedingsrecht
- Porter, M.E., (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76 (6), 77-90.
- Provincie Utrecht, Retailvisie Provincie Utrecht, (samenwerking met DTNP);
- Provincie Noord-Holland, Coalitie akkoord 2023-2027 verbindend vooruit;
- Provincie Noord-Holland, (2023), Monitor detailhandel 2023/2024
- Provincie Zuid-Holland, (2022), Beleidsbrief detailhandel 2022
- Provincie Zuid-Holland-Zuid (2023, opnieuw subsidie voor onrendabele top bij woningbouw) [Opnieuw subsidie voor onrendabele top bij woningbouw - Provincie Zuid-Holland](#)
- Retailagenda, (juni 2021), Duurzame en leefbare kernen richting 2025
- Retailsonar (2018-2019), Hoe vermijd je een foute locatiekeuze deel 1,2,3
- Simons, P. (2012). Vestigingsplaatsfactoren, locatiekeuze & ruimtelijk beleid. Utrecht.
- Stam, E. (2022) Theorieën van de onderneming
- Supermarkt & Ruimte. (2024, visie & missie) Homepage. www.supermarkt&ruimte.nl
- Swaanen, L. (2020). De determinanten die de locatie kwaliteit van stadssupermarkten bepalen. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate
- Tordoir, P (2012). Waarde van locatie en ruimtelijke samenhang. Beschouwing en ontwikkeling van theorie. Amsterdam: ASRE paper
- Van Pieterse, I. (2017). Wijkwinkelcentra determinanten en bestedingen in het dagelijks segment. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Van Dijk, M. (2009) Locatietheorieën : een historisch overzicht
- Van Vilsteren, D, De (be) weggingen van de retailer

Van Zanten, R. (2021). Online boodschappen de nieuwe trend, toch blijft de traditionele supermarkt onmisbaar.

Wijnands, R. (2016). Criteria voor de keuze van de optimale winkellocatie

Websites

Alle supermarkten [De historie van de Nederlandse supermarkten \(allesupermarkten.com\)](https://allesupermarkten.com)

Distrifood, [GfK Kerstrapport: Dirk eerste plek landelijk, Poiesz wint regionaal \(distrifood.nl\)](https://distrifood.nl)

Interprovinciaal overleg: [Thema's - IPO](https://themas-ipo.nl)

Levensmiddelen krat [Geschiedenis huidige supermarktformules \(levensmiddelenkrant.nl\)](https://levensmiddelenkrant.nl)

Locatus (<https://locatus.com>)

Overheid, aanbestedingswet (<https://wetten.overheid.nl/BWBR0032203/2022-03-02>)

Perfect Place, data room/GIS systeem Hoogvliet Supermarkten (<https://www.arcgis.com>)

Pro-Mereor (<https://www.pro-mereor.nl/kennisportaal/publicaties/ontwikkeling-europees-aanbesteden>)

Retail insiders (<https://www.retailinsiders.nl/data/#>)

Rijksoverheid (<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden/aanbestedingsregels>)

RMC Smart Retailing (<https://www.rmc.nl/jaaroverzicht-2022/>)

Super unie (<https://superunie.nl/over-ons>)

VanDoorne (<https://www.vandoorne.com/artikelen/conclusie-a-g-over-de-uitleg-van-het-didam-arrest/>)

Vastgoeddata (<https://vastgoeddata.nl>)

NRC <https://www.nrc.nl/nieuws/2024/04/25/wonen-in-nederland-eenheidsworst-dat-het-anders-kan-zie-je-hier-a4196842>

Nu.nl (<https://www.nu.nl/economie/6158401/met-deen-verdwijnt-er-weer-een-supermarktmerk-uit-het-straatbeeld.html?>)

Bijlagen:

- Bijlage 1: Lijst supermarkten Randstad;
- Bijlage 2: Longlist Tenders;
- Bijlage 3: Shortlist Tenders;
- Bijlage 4: Lijst respondenten enquête;
- Bijlage 5: Instructiebrief enquête;
- Bijlage 6: Enquêtevragen;
- Bijlage 7: Enquêteresultaten;
- Bijlage 8: Interviewvragen;
- Bijlage 9: Transcriptie Interview 1;
- Bijlage 10: Transcriptie Interview 2;
- Bijlage 11: Transcriptie Interview 3;
- Bijlage 12: Documentanalyse;
- Bijlage 13: Foto's observaties.