



VERTROUWELIJK

Eindrapport
Onderzoek toekomst MartiniPlaza

Gemeente Groningen
29 februari 2016

2015-064 RP 03.6

LAGroup
Postbus 1558
1000 BN Amsterdam

www.LAGroup.nl
consult@LAGroup.nl
+ 31 (0)20 - 550 20 20



Inhoud

	Management samenvatting	5
1	Inleiding	12
1.1	Aanleiding onderzoek MartiniPlaza	12
1.2	Vraagstelling en plan van aanpak	12
1.3	Leeswijzer, risico's en verantwoordelijkheden	13
2	Interne analyse MartiniPlaza	15
2.1	Ontwikkeling MartiniPlaza in vogelvlucht	15
2.2	Voorzieningen, bereikbaarheid en ligging	15
2.3	Profiel, producten, diensten en plannen	17
2.4	Organisatie en eigen producties	21
2.5	Activiteiten en bezoekers MartiniPlaza	22
2.6	Financiën MartiniPlaza	26
2.7	Omgevingssituatie en beoordeling locatie	28
3	Externe analyse	31
3.1	Trends en ontwikkelingen live communicatie markt	31
3.2	Ontwikkelingen aanbodmarkt	32
3.3	Benchmark gebouwen	33
3.4	Benchmark steden	40
3.5	Wat vinden stakeholders van MartiniPlaza	47
3.6	Marktconsultatie	51
3.7	Belang theatergedeelte MartiniPlaza	55
4	Het economisch belang van MartiniPlaza	57
4.1	Economisch belang gestoeld op drie pijlers	57
4.2	Economische betekenis: bestedingen en werkgelegenheid	57
4.3	Effect op economische aantrekkingskracht Groningen	60
4.4	Bewonerseffect: MartiniPlaza draagt bij aan woonklimaat	62
5	SWOT-analyse	63
5.1	Belangrijkste sterktes en zwaktes	63
5.2	Belangrijkste bedreigingen en kansen	64
5.3	SWOT samengevat	67
6	Product-markt combinaties en strategische scenario's	68
6.1	Beoordeling bestaande product-markt combinaties	68
6.2	Strategische scenario's	81
6.3	Business case preferent scenario 2 – Meer business uit business	84
6.4	Alternatieven: 'plus-scenario' en 'niets doen'	88

	BIJLAGEN	92
b1	Geraadpleegde personen en adviesteam	93
b2	Specificatie voorzieningen + capaciteiten	95
b3	Interne analyse: enkele specificaties resultaten MartiniPlaza	96
b4	Externe analyse – trends en ontwikkelingen in de live communicatie markt	97
b5	Externe analyse – overzicht voornaamste concurrenten MartiniPlaza	102
b6	Externe analyse – gegevens zes gebouwen benchmark MartiniPlaza	103
b7	Externe analyse – benchmark zes steden	104
b8	Uitwerking economisch belang MartiniPlaza: bestedingen en werkgelegenheid	108
b9	Exploitatieraming scenario 2 – Meer business uit on business	115

Figuren

<i>Figuur 1</i>	<i>Plattegrond MartiniPlaza</i>	<i>16</i>
<i>Figuur 2</i>	<i>Bezoeken aan MartiniPlaza, jaartotaal naar type evenement</i>	<i>23</i>
<i>Figuur 3</i>	<i>Bezoeken MartiniPlaza naar type evenement. Gemiddelde 2011-2014 ten opzichte van 2007-2010</i>	<i>23</i>
<i>Figuur 4</i>	<i>Inkomsten, uitgaven en resultaat MartiniPlaza</i>	<i>26</i>
<i>Figuur 5</i>	<i>Exploitatieresultaat MartiniPlaza</i>	<i>27</i>
<i>Figuur 6</i>	<i>Exploitatieresultaat MartiniPlaza+ prognoses 2015-2017</i>	<i>28</i>
<i>Figuur 7</i>	<i>Gemiddeld aantal bezoeken per accommodatie, totaal en per m2 verhuurbaar oppervlak</i>	<i>37</i>
<i>Figuur 8</i>	<i>Gem. omzet per bezoek + exploitatieresultaat per m2 verhuurbaar opp. (€ en % van de omzet)</i>	<i>38</i>
<i>Figuur 9</i>	<i>Aantal eigen parkeerplaatsen per 1.000 m2 hal/zaal en per 10.000 bezoeken per jaar</i>	<i>39</i>
<i>Figuur 10</i>	<i>Verdeling totale bestedingsimpuls (€ 25 miljoen) door MartiniPlaza naar segment/PMC</i>	<i>59</i>
<i>Figuur 11</i>	<i>Overzicht werkgelegenheidseffecten MartiniPlaza (FTE's)</i>	<i>60</i>
<i>Figuur 12</i>	<i>Samenvatting SWOT</i>	<i>67</i>
<i>Figuur 13</i>	<i>Verdeling totale bestedingen naar categorieën</i>	<i>112</i>
<i>Figuur 14</i>	<i>Overzicht totale werkgelegenheidseffecten MartiniPlaza</i>	<i>113</i>

Tabellen

<i>Tabel 1</i>	<i>Indeling metrages MartiniPlaza op hoofdlijnen</i>	<i>16</i>
<i>Tabel 2</i>	<i>Verdeling bezoeken naar type evenement. Gemiddelde 2011-2014 ten opzichte van 2007-2010</i>	<i>24</i>
<i>Tabel 3</i>	<i>Gemiddelde omzet per bezoek en omzet per type evenement (2014)</i>	<i>24</i>
<i>Tabel 4</i>	<i>Gegevens zes gebouwen benchmark MartiniPlaza</i>	<i>34</i>
<i>Tabel 5</i>	<i>Ontwikkeling bezoekaantallen zes gebouwen benchmark MartiniPlaza</i>	<i>35</i>
<i>Tabel 6</i>	<i>Verdeling bezoeken naar typen evenement bij zes gebouwen benchmark MartiniPlaza</i>	<i>36</i>

VERTROUWELIJK

Tabel 7	<i>Diverse data van benchmarkregio's en gemiddelden daarvan</i>	36
Tabel 8	<i>Top-20 beursbezoeken en aantal internationale congressen in Nederlandse steden</i>	45
Tabel 9	<i>Taakstellende investeringsraming behorend bij scenario 2 – Meer business uit business</i>	84
Tabel 10	<i>Exploitatieraming MartiniPlaza voor scenario 2, bij varianten 1 en 2</i>	86
Tabel 11	<i>Samenvatting businesscase MartiniPlaza scenario 2, met twee varianten</i>	87
Tabel 12	<i>Specificatie ruimten en metrages MartiniPlaza</i>	95
Tabel 13	<i>Overzicht indicatoren en bevindingen vraag en aanbod per benchmarkgemeente</i>	106
Tabel 14	<i>Onderlinge ranglijst scores steden benchmark op indicatoren vraag en aanbod</i>	107
Tabel 15	<i>Raming totale bestedingen bezoekers MartiniPlaza over 2014</i>	109
Tabel 16	<i>Verdeling bestedingen van exposanten en organisatoren voor vervoer en verzorging</i>	110
Tabel 17	<i>Exposanten- en organisatorenbestedingen MartiniPlaza 2014</i>	111
Tabel 18	<i>Totale bestedingen bezoekers, exposanten en organisatoren</i>	111
Tabel 19	<i>Regionaal bestedingspercentage per uitgavencategorie voor bezoekers en exposanten/organisatoren</i>	112
Tabel 20	<i>Directe en indirecte werkgelegenheidseffecten MartiniPlaza in en buiten de regio</i>	114

Management samenvatting

Onderzoek toekomst MartiniPlaza

Op verzoek van de Raad van de gemeente Groningen heeft LAgrou een toekomstvisie opgesteld voor MartiniPlaza. Concreet zijn de volgende onderzoeksvragen voorgelegd.

- a. Wat is de economische en maatschappelijke spin-off van MartiniPlaza.
- b. Onderzoek de exploitatiebaarheid en toekomstvastheid van de bestaande product-markt combinaties van MartiniPlaza, ook in relatie tot OPSB, en geef daarover per product-markt combinatie een advies.
- c. Onderzoek welke product-markt combinaties ontbreken c.q. zouden moeten worden toegevoegd voor een stabiele toekomst van MartiniPlaza en geef daarover advies.
- d. Voer een onderzoek uit naar de functionele eisen en wensen behorend bij een voorziening voor congressen, beurzen, entertainment en topsport voor de stad Groningen en geef daarover advies binnen de context van Noord-Nederland.
- e. Beschrijf de positie van Groningen op de nationale en internationale congres- en beursmarkt.

De visie is in overleg met de directie van MartiniPlaza opgesteld, maar is objectief onderbouwd en getoetst aan de markt. In dit onderzoeksrapport worden de vragen beantwoord. Deze samenvatting geeft de kern van de uitkomsten weer.

Economisch belang is een divers begrip

Het economisch belang van MartiniPlaza kent drie facetten. Ten eerste de bestedingen van bezoekers, organisatoren en standhouders in het complex en in de stad. Deze bestedingen creëren werkgelegenheid in de stad en in de regio. Ten tweede kan MartiniPlaza een (potentieel) effect hebben op de positie van Groningen als economische trekker. Tenslotte kunnen publieksevenementen in het complex bijdragen aan een aantrekkelijk woonklimaat voor de inwoners van stad.

€ 25 miljoen bestedingen, 330 banen in de regio

MartiniPlaza trekt gemiddeld ruim 430.000 bezoeken per jaar. Deze komen voor een breed scala van activiteiten, maar vooral voor publieksbeurzen (140.000), voor het theater (105.000) en voor de basketbalwedstrijden van Donar (80.000). De grootste trekkers in 2014 waren de publieksbeurs Wonen & Co (45.000 bezoeken) en de Promotiedagen voor het bedrijfsleven van Noord-Nederland (15.000 bezoeken). Twee concerten van K3 trokken samen bijna 11.000 meest jeugdige bezoekers. Hoewel daar geen harde getallen van zijn, heeft het complex vooral een lokale en regionale betekenis. Alleen bij congressen (20.000 bezoeken in 2014) komt een redelijk aantal deelnemers van buiten de regio.

Al deze activiteiten leiden op jaarbasis tot € 25 miljoen aan bestedingen. Deze genereren in totaal 400 banen (235 FTE's), waarvan 330 banen (195 FTE's) in de stad en regio Groningen. Die banen zijn deels te vinden in MartiniPlaza zelf, maar daarnaast vooral in de zakelijke dienstverlening en de horeca.

Ondersteunend effect op positie Groningen als economische trekker

MartiniPlaza heeft een ondersteunende rol bij de ontwikkeling en positionering van de regionale economie, onder meer door te fungeren als platform voor ontmoeting, promotie en kennisuitwisseling. Nationale beurzen en internationale congressen hebben in algemene zin een aanmerkelijk positieve invloed op het profiel en het imago van de 'accommoderende' stad of regio. Maar omdat activiteiten met een dergelijke uitstraling nog te weinig voorkomen in MartiniPlaza is dit effect in Groningen gering. Aan de toeristische aantrekkingskracht van de stad blijkt het complex in hoofdzaak bij te dragen door rechtstreeks bezoekers te trekken.

Belangrijke vrijetijdsvoorziening voor inwoners Groningen; zakelijk is spin-off groter

Publieksbeurzen, theatervoorstellingen en sportwedstrijden in MartiniPlaza trokken in 2014 zo'n 300.000 particuliere bezoekers. MartiniPlaza vervult daarmee een belangrijke vrijetijdsfunctie voor de regio. Dit te meer omdat uit de interviews met marktpartijen naar voren komt dat een aanzienlijk deel van die activiteiten zonder MartiniPlaza niet in Groningen plaats zou (kunnen) vinden. Hoewel de zakelijke activiteiten slechts zo'n 25% van het aantal bezoeken trekken, zorgen deze b2b-activiteiten voor ruim 50% van de bestedingen en daarmee ook voor het grootste werkgelegenheidseffect.

Ligging sterk, voldoende capaciteit (uitgezonderd parkeren), omgeving weinig aantrekkelijk

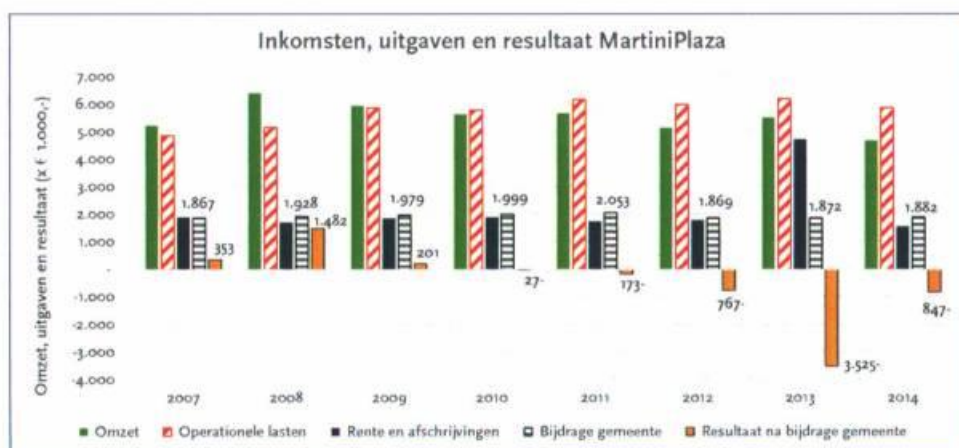
De huidige locatie wordt in grote lijnen als sterk beoordeeld vanwege de uitstekende autobereikbaarheid en de ligging aan de economisch belangrijke Zuidelijke Ringweg. De niet zo aantrekkelijke directe omgeving van het complex – inclusief de eigen uitstraling – kan met een aantal ingrepen veel aan kwaliteit winnen. Een benchmark met andere grote evenementenaccommodaties leert dat MartiniPlaza naar verhouding een zeer lage parkeer capaciteit heeft. Hoewel er geen cijfers zijn bijgehouden over de bezetting van de individuele ruimten in het complex, bestaat de indruk dat dit zelden tot knelpunten leidt. Wel zijn er indicaties dat de vele tijdstippen waarop de Middenhal is geblokkeerd ten behoeve van basketbal, soms de beschikbaarheid voor andere verhuur in de weg zit.

Exploitatie levert geen dekking voor investeringen en blijft achter bij de markt

Tot en met 2011 was het financiële resultaat van MartiniPlaza vrijwel steeds licht positief, mede door de jaarlijkse gemeentelijke bijdrage van circa € 1,9 miljoen. Vanaf 2012 is er verlies geleden (zie grafiek). Relevant is de operationele exploitatie van MartiniPlaza; deze is maatgevend voor de mate waarin investeringen kunnen worden terugverdiend. Uit de analyse blijkt dat er zelden een redelijke dekking is geweest voor investeringen. Vanaf 2010 is er een negatief exploitatieresultaat¹. In feite betekent dit dat het complex een negatieve economische waarde heeft (waarbij we voorbij gaan aan de maatschappelijke waarde). Overigens is er, sinds in 2014 een nieuwe directie is aangetreden, wel sprake van verbetering van de bedrijfsvoering en van het resultaat (plan MartiniPlaza 2.0).

¹ Het exploitatieresultaat komt in grote lijnen overeen met wat vaak EBITDA wordt genoemd (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*). Het geeft een beeld van het verdienvermogen van de operationele exploitatie. Bovendien is dit resultaat grotendeels beïnvloedbaar door het management en fungeert het vaak als beoordelingscriterium voor de aansturing van een bedrijf.

VERTROUWELIJK



Afgezet tegen een aantal andere eventcomplexen in Nederland en twee in het buitenland, doet MartiniPlaza het prima wat betreft het aantal bezoekers dat zij jaarlijks trekt. Maar aan die bezoekers wordt nauwelijks iets 'verdiend'. De gemiddelde omzet per bezoek is laag. En door de hoge kostenstructuur – vooral de personeelskosten – had MartiniPlaza in achterliggende jaren een exploitatieresultaat (per m² zaal/halruimte) dat zeer slecht is vergeleken met de benchmark. De enige benchmarkaccommodatie met een vergelijkbaar slecht exploitatieresultaat is de Weser-Ems Hallen in Oldenburg, die – al dan niet toevallig – de enige accommodatie is die ook onder een overheids-BV valt.

Grotendeels tevreden afnemers; fysiek product en marketing & sales behoeven verbetering

De afnemers zijn voor het merendeel positief over het complex. De schaal, bereikbaarheid en veelzijdigheid zijn de belangrijkste troeven van MartiniPlaza. Ook de dienstverlening, de horeca en de prijsstelling worden over het algemeen goed beoordeeld. Op het gebied van accountmanagement en acquisitie moet er een slag gemaakt worden; de organisatie is teveel naar binnen gericht en te weinig zichtbaar in de markt. Ook het complex zelf kan verbeterd worden, zoals een impuls voor de 'buitenzijde' van het complex en een 'upgrade' van Expo 1, de Borgmanhal en de bijbehorende entree. Congresorganisatoren benadrukken het belang van een verbetering van de vergader-/break-outzalen.

Stakeholders vinden MartiniPlaza onmisbaar, maar verbetering is mogelijk

Uit gesprekken met de gemeente Groningen, de Rijksuniversiteit, het UMCG, Gasunie en Gasterra, VNO-NCW Noord/MKB Nederland, Noorderpoort ROC, Donar, Marketing Groningen en het Groningen Congres Bureau, blijkt dat al deze partijen zeer ingenomen zijn met de aanwezigheid van MartiniPlaza in de stad. "Gezien de positie van Groningen in Noord-Nederland heeft de stad een dergelijk groot ontmoetingscentrum gewoon nodig"; en "MartiniPlaza is de natuurlijke partner als het gaat om het bij elkaar brengen van ondernemers". Er wordt vooral belang gehecht aan de congresfunctie, de theater c.q. live entertainment functie en de sportfunctie. Met kan geen activiteiten noemen die er nu nog niet plaatsvinden maar in de toekomst wel zouden moeten komen in MartiniPlaza. Net als bij de afnemers, worden de schaal en de brede mix van voorzieningen als *unique selling point* gezien en is er kritiek op de uitstraling van exterieur, de omgeving en het congres- en

vergadergedeelte. De organisatie kan volgens stakeholders professioneler en meer eigen initiatieven nemen. Maar niemand kan en wil zonder MartiniPlaza.

MartiniPlaza biedt onderscheidende mix van voorzieningen, maar positie komt onder druk

Het theatergedeelte van MartiniPlaza heeft, naast een culturele functie, ook een belang voor congressen en commerciële verhuringen. MartiniPlaza beschikt daarmee over een *unique selling point* op de congresmarkt. Het theatergedeelte wordt gezien als een van de meest aantrekkelijke voorzieningen in het complex, niet alleen voor congressen en dergelijke, maar ook voor bedrijfsfeesten en relatiebijeenkomsten.

In bredere zin blijkt MartiniPlaza, zeker voor Noord-Nederland maar eigenlijk voor geheel Nederland, een redelijk bijzondere mix van voorzieningen te bieden. In Noord-Nederland inclusief Overijssel is MartiniPlaza de meest onderscheidende accommodatie.

Uit een globale inventarisatie van bouwplannen in de eventsector in Nederland blijkt dat veel beurs-, congres- en evenementencomplexen plannen hebben voor verbetering en soms uitbreiding. Veelal wordt daarbij ook de directe omgeving meegenomen. De komende jaren zal het gemiddelde kwaliteitsniveau van het aanbod in Nederland dan ook omhoog gaan. Als MartiniPlaza niet (verder) investeert, zal dat een relatieve achteruitgang van haar positie in de markt betekenen.

Kleine regionale vraagmarkt achilleshiel MartiniPlaza

Uit een benchmark van Groningen met een aantal andere grote steden in Nederland blijkt dat de stad een goede voedingsbodem is voor *live communicatie* bijeenkomsten. Het economisch presteren en toeristisch imago zijn redelijk goed en het heeft een uitstekend academisch klimaat. Het dunbevolkte Noord-Nederland, en daarmee de kleine regionale vraagmarkt, werkt echter nadelig. Desalniettemin biedt de stad Groningen veel congres- en topsportaccommodaties; het hotelaanbod is redelijk en het aanbod beurs-/eventhallen beperkt. Vandaar dat Groningen een relatief lage nationale positie heeft (14^e plaats) voor wat betreft het bezoek aan beurzen. De positie op de internationale congreskalender is beter: de 6e plaats tussen andere Nederlandse congressteden, met name door de internationale congressen die vanuit de RUG en het UMCG worden geïnitieerd.

Samenwerking biedt kansen

Er blijkt landelijk steeds vaker te worden samengewerkt tussen gemeenten en de lokale beurs- en congresaccommodaties, voor wat betreft afstemming tussen de (economische) speerpunten van de gemeente en de programmering/content van de accommodatie. Dit vindt in Groningen nog nauwelijks plaats, maar zou zeker effectief kunnen zijn. Kansen worden ook gezien voor meer intensieve samenwerking met andere economische spelers in de regio (met name in de sectoren *Health*, *ICT* en *Energy*), met de andere podia in de stad maar ook elders in Nederland en met Marketing Groningen en het Groningen Congres Bureau. Dit alles hangt samen met de – tot voor kort – te introverte organisatie bij MartiniPlaza die meer naar buiten moet treden.

Bestaande PMC's handhaven; ze zijn elk op hun eigen manier waardevol

Op basis van analyses in ons onderzoek hebben we de zes bestaande product-markt combinaties (PMC's) van MartiniPlaza beoordeeld. Het gaat achtereenvolgens om (1) Exhibitions, (2) Theater, (3) Conference & Congress, (4) Sports, (5) LIVE – Music en (6) (Bedrijfs)feesten en Horeca. We hebben gekeken naar het belang van elke PMC voor MartiniPlaza en voor de regio en advies gegeven in hoeverre PMC's moet worden gehandhaafd, aangepast/aangevuld of eventueel moeten worden beëindigd. Uit het onderzoek blijkt dat er geen uitgesproken *nieuwe* PMC's zijn die een waardevolle toevoeging kunnen zijn voor MartiniPlaza. Andersom blijkt dat het niet raadzaam is om PMC's af te stoten. De meeste PMC's versterken elkaar of hebben een grote economische spin-off en vrijetijdsfunctie voor de regio. Sommige segmenten binnen PMC's zijn minder relevant (zoals externe catering) maar kunnen bijdragen aan het succes van MartiniPlaza, mits ze goed worden gemanaged en hun financiële bijdrage goed wordt bewaakt.

Drie strategische richtingen

Voor de toekomst zijn er drie *strategische richtingen* voor MartiniPlaza geïdentificeerd. De titels vatten de lading van elk scenario kernachtig samen.

1. ***Business as usual: alles voor iedereen, maar beter***
2. ***Meer business uit business***
3. ***Huis voor de stad***

1. *Business as usual: alles voor iedereen, maar beter*

Kern hiervan is dat MartiniPlaza blijft bieden wat het nu biedt. Het gaat om een maximaal gebruik van de multifunctionaliteit van het complex, waarbij het maatschappelijk belang voor stad en regio voorop staat, maar de verdien-/winstpotentie van de activiteiten veel meer aandacht krijgt dan tot nu toe. Dit scenario ligt in lijn met de door MartiniPlaza voorgestelde positionering volgens het plan "MartiniPlaza 2.0".

2. *Meer business uit business*

Omdat het lastig is om als organisatie op alle markten succesvol te zijn en voldoende focus te houden, kan de keuze worden gemaakt om sterker in te zetten op b2b activiteiten. Die hebben de meeste verdiencapaciteit en worden bovendien hoog gewaardeerd en van maatschappelijk belang geacht door de stakeholders. Bovendien ontstaan dan middelen om b2c activiteiten zoals de concert- en theaterprogrammering te kunnen handhaven.

3. *Huis voor de stad*

In dit scenario wordt MartiniPlaza veel meer dan nu het geval is een lokale ontmoetingsplek, een permanent 'huis voor de ontmoeting'. Kern is het toevoegen van functies die op dagbasis bezoekers en gebruikers trekken. Er ontstaat meer dynamiek in het gebouw, met meer betekenis voor de stad en voor zakelijke partners in de stad. Er is een nadruk op b2b, zonder de b2c functie te veronachtzamen.

VERTROUWELIJK**Scenario 2 meest kansrijk**

In samenspraak met de gemeente en MartiniPlaza is scenario 2 – *Meer business uit business* – als meest kansrijk beoordeeld. Voor dit scenario is een business case opgesteld, bestaande uit een raming van de benodigde investeringen en van de gevolgen voor de exploitatie. Om scenario 2 te kunnen realiseren, is € 6,2 miljoen aan nieuwe en verbeterinvesteringen nodig. Voorwaarde daarbij is dat fase 2 van het MJOP wordt doorgevoerd (€ 5,4 miljoen). Totaal gaat het om € 11,6 miljoen investeringen binnen MartiniPlaza. Investeringen in de openbare ruimte en in de Martini Parking zullen voor rekening moeten komen van de gemeente.

'Meer business uit business' leidt tot kostendekkende exploitatie

Voor het scenario 2 – *Meer business uit business* – is een exploitatieraming opgesteld met twee varianten, de eerste conform de bij het scenario beschreven maatregelen; de tweede met een aanvullende inzet op commercie en efficiency. Onderstaande tabel geeft de uitkomst in hoofdlijnen weer. De resultaten in beide varianten worden daarbij vergeleken met de gemiddelde resultaten over de jaren 2013, 2014 en 2015.

Samenvatting businesscase MartiniPlaza - scenario 2 (€ x 1.000)	gem. '13-'15	variant 1	variant 2
Omzet	5.125	5.960	6.220
Exploitatiekosten	5.850	5.984	6.047
Exploitatieresultaat (A)	-725	-24	173
Rente + afschrijving huidig patroon (1) (2)	1.532	1.124	1.124
Rente + afschrijving investeringen scenario 2	-	744	744
Rente + afschrijving totaal (B)	1.532	1.868	1.868
Resultaat vóór bijdrage gemeente (A -/- B)	-2.257	-1.892	-1.694
Bijdrage gemeente (2)	1.881	1.928	1.928
Netto resultaat MartiniPlaza	-376	36	234

(1) Exclusief € 3.000.000,- eenmalige afboeking onroerend goed in 2013

(2) Variant 1 en 2 op basis van prognose MartiniPlaza 2017

Op basis van deze raming blijkt dat een positief exploitatieresultaat (A) mogelijk is. Dit betekent dat de gemeente niet financieel hoeft bij te springen om de exploitatie dekkend te maken. Wel zal een jaarlijkse gemeentelijke bijdrage nodig blijven om de kapitaallasten (B: rente + afschrijving) te dekken. Het verbeterde resultaat van MartiniPlaza is voldoende om de nieuwe investeringen van scenario 2 te dekken, maar het netto resultaat is te gering om een redelijke onderhoudsreserve op te bouwen. Evenals nu het geval is, is het aan te bevelen dat de gemeente hiervoor een aanvullende bijdrage geeft. In totaal komt dat neer op € 2,1 miljoen structurele jaarlijkse gemeentelijke bijdrage, als volgt opgebouwd:

- Circa € 1,9 miljoen huidige jaarbijdrage gemeente
- Circa € 0,2 miljoen aanvullende jaarbijdrage voor reserve groot onderhoud.

Daarbij merken we op dat mogelijk in de aanloopfase (circa 2016/2017) tot de realisatie van scenario 2 nog wel een tijdelijke dekking van exploitatietekort nodig is.

Koers en locatie MartiniPlaza toekomstbestendig

De uitkomsten van het onderzoek ondersteunen de door MartiniPlaza uitgezette koers (MartiniPlaza 2.0) met betrekking tot de gekozen mix van PMC's. Uit het onderzoek blijkt ook dat de huidige locatie daarbij passend is. Om een en ander goed te faciliteren, moet niet alleen het achterstallig onderhoud van het gebouw verder worden aangepakt, maar moeten ook aanpassingen aan het gebouw worden doorgevoerd die de PMC's versterken en noodzakelijk zijn voor verbetering van het rendement. Scenario 2 is relatief goedkoop ten opzichte van een eventueel zeer kostbaar nieuwbouwsce­nario op een andere locatie. Het geschetste scenario maakt MartiniPlaza gereed voor de komende tien tot twintig jaar, met behoud van haar maatschappelijk belang.

Niets doen is geen optie

De kwaliteit van MartiniPlaza heeft geleden onder de recente financieel moeilijke jaren. Tegelijk wordt MartiniPlaza geconfronteerd met een toenemend sterk concurrentieveld. De uitstraling en kwaliteit moeten beter, de organisatie zal verder moeten professionaliseren evenals de promotie en sales. Daarmee kan MartiniPlaza haar positie en haar maatschappelijk belang voor de stad en regio zeker stellen. Zou MartiniPlaza dat achterwege laten, dan zal men uiteindelijk de belangrijke congresmarkt zien slinken (wat slecht is voor de stad) en ook andere omzet kwijtraken (wat slecht is voor het rendement). Kortom, niets doen is geen optie.

1

Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek MartiniPlaza



Na een moeilijke periode op organisatorisch en financieel vlak, kijkt MartiniPlaza weer met een frisse blik naar de toekomst. De afgelopen jaren is met een directiewisseling, gemeentelijke financiële middelen voor achterstallig onderhoud en interne organisatorische maatregelen werk gemaakt van het aanpakken van de problemen uit het verleden.

Voor een gezonde toekomst van MartiniPlaza is het nu zaak om de toekomststrategie voor het beurs-, congres- en theatercomplex vorm te geven. Kernvraag hierbij is welke product-markt combinaties het complex moet bieden. Wat zijn ontwikkelingen op de markt, maar ook: waar heeft Groningen behoefte aan? De gemeente en MartiniPlaza willen hierover advies, zodat keuzen kunnen worden gemaakt met betrekking tot de diensten die de komende jaren moeten worden geboden, en de voorzieningen die daarvoor nodig – of niet meer nodig – zijn.

LAGroup is gevraagd om te adviseren bij de strategieontwikkeling door het geven van een toekomstvisie op MartiniPlaza. Deze visie is in overleg met de directie van MartiniPlaza opgesteld, maar is wel objectief onderbouwd en getoetst aan (de wensen van) de markt. De gemeente Groningen is, als enig aandeelhouder van MartiniPlaza en als economisch-maatschappelijk belanghebbende, opdrachtgever van het onderzoek.

1.2 Vraagstelling en plan van aanpak

Als leidraad voor het onderzoek zijn door de gemeente de volgende vragen geformuleerd:

- a. *“Onderzoek de exploitbaarheid en toekomstvastheid van de bestaande product-markt combinaties van MartiniPlaza, ook in relatie tot OPSB², en geef daarover per product-markt combinatie een advies.*
- b. *Onderzoek welke product-markt combinaties ontbreken c.q. zouden moeten worden toegevoegd voor een stabiele toekomst van MartiniPlaza en geef daarover advies.*
- c. *Voer een onderzoek uit naar de functionele eisen en wensen behorend bij een voorziening voor congressen, beurzen, entertainment en topsport voor de stad Groningen en geef daarover advies binnen de context van Noord-Nederland.*
- d. *Beschrijf de positie van Groningen op de nationale en internationale congres- en beursmarkt.”*

² De Oosterpoort en Stadsschouwburg Groningen

Aanvullend is bepaald dat ook een beknopte inventarisatie van de economische en maatschappelijke spin-off van MartiniPlaza onderdeel van het onderzoek uitmaakt. Met betrekking tot het begrip 'exploiteerbaarheid' gaat het vooral om de financiële kant daarvan (en niet de organisatorische). Een specifieke nieuwe locatie van MartiniPlaza is momenteel geen issue. Het onderzoek gaat uit van vestiging in de gemeente Groningen. Wel zal voor de toekomstige product-markt combinaties worden aangegeven wat relevante locatiefactoren zijn.

Podiumfunctie MartiniPlaza opgenomen in onderzoek naar Groningse podiumkunsten



De podiumfunctie van MartiniPlaza maakt – qua toekomstvisie – geen onderdeel uit van dit onderzoek, maar is opgenomen in het parallel door LAgroun uitgevoerde onderzoek naar de Groningse podiumstructuur. Wel bekijken wij wat, vanuit de andere functies van MartiniPlaza (topsport, congressen, beurzen, evenementen, horeca) het belang is van de podium-

functie onder hetzelfde dak, en in welke mate er synergie is. De resultaten van de beide onderzoeken worden op elkaar afgestemd.

1.2.2 Plan van aanpak

Binnen het onderzoek zijn de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Interne analyse MartiniPlaza: het huidige functioneren van MartiniPlaza;
- Inventarisatie trends en ontwikkelingen;
- Beschrijving ontwikkelingen aanbodmarkt;
- Benchmark gebouwen: het presteren van MartiniPlaza in vergelijking met een aantal geselecteerde accommodaties elders;
- Benchmark steden: hoe verhoudt Groningen zich tot andere steden als (sport)evenementen-, congres- en beursstad?
- Interviews met stakeholders: hoe kijken belangrijke stakeholders in de stad en regio aan tegen MartiniPlaza nu en tegen de toekomst van het complex;
- Marktconsultatie onder huidige boekers en ex-boekers van MartiniPlaza;
- Beknopte inventarisatie van de spin-off van MartiniPlaza (deskresearch);
- Opstellen SWOT en mogelijke toekomstscenario's voor MartiniPlaza;
- Opstellen business case op hoofdlijnen van het preferente toekomstscenario.

De bevindingen zijn vastgelegd in dit rapport.

1.3 Leeswijzer, risico's en verantwoordelijkheden

1.3.1 Leeswijzer

De rapportage is opgebouwd uit zes hoofdstukken en een reeks bijlagen. Na dit inleidende **hoofdstuk 1** beschrijft **hoofdstuk 2** de interne analyse: wat heeft MartiniPlaza te bieden en wat is de huidige strategie. Welke activiteiten vinden er plaats, hoeveel

bezoeken trekken deze en welke omzet en welk resultaat wordt daarmee gegenereerd. Ook wordt ingegaan op de omgeving van MartiniPlaza. In **hoofdstuk 3** wordt naar buiten gekeken: wat zijn trends in de markt, hoe doet MartiniPlaza het ten opzichte van vergelijkbare gebouwen en van welke steden kan Groningen iets leren met betrekking tot het aanbod van grote eventaccommodaties, wat vinden stakeholders en (ex-)boekers van MartiniPlaza en het belang voor de regio. **Hoofdstuk 4** gaat in op de economische en maatschappelijke spin-off van het complex. In **hoofdstuk 5** wordt de SWOT beschreven en in **hoofdstuk 6** worden de product-markt combinaties (PMC's) beoordeeld en strategische scenario's geïdentificeerd. Vervolgens is voor het voorkeursscenario een business case opgesteld.

In de **bijlagen** zijn diverse analyses en deelonderzoeken opgenomen.

1.3.2 Risico's en verantwoordelijkheden

Het onderzoek is uitgevoerd door en onder verantwoordelijkheid van LAGroup *Leisure & Arts Consulting*. Het rapport en de bijlagen vormen een geheel. Indien het rapport ter beschikking wordt gesteld aan derden, dient dat bij voorkeur in zijn geheel te geschieden. Bij het onderzoek en de samenstelling van dit rapport is uiterste zorgvuldigheid betracht. Daarbij is uitgegaan van de waarheidsgetrouwheid van de door MartiniPlaza, door de gemeente Groningen en door derden verstrekte informatie.

Aangezien dit rapport alleen bedoeld is voor intern gebruik, is niet onderzocht of er beeldrecht bestaat op de gebruikte afbeeldingen. Mocht dit rapport toch worden gebruikt voor externe doeleinden, dan moeten hierover nadere afspraken worden gemaakt.

2

Interne analyse MartiniPlaza

2.1 Ontwikkeling MartiniPlaza in vogelvlucht

Geschiedenis van het complex

Het huidige MartiniPlaza is één van de grotere beurs-, (topsport)evenementen-, theater- en congrescomplexen van Nederland. In 1969 opende de accommodatie haar deuren als tentoonstellingscomplex met expositieruimte (expositiehal van liefst 30 meter hoog), vergaderzalen en een restaurant. In de loop der jaren hebben zich de volgende belangrijkste ontwikkelingen voorgedaan (bron: Martiniplaza.nl):

- Begin jaren zeventig: realisatie van een multifunctionele evenementenzaal met een bezoekerscapaciteit van 2.500 (concert) of 3.000 (sport). De zaal werd door een plein gescheiden van het expositiegedeelte.
- Begin jaren tachtig: uitbreiding van het complex met diverse ruimten.
- 1989: In dat jaar moest de Martinihal gerenoveerd worden. Deze renovatie kon niet door de Gemeente Groningen worden gefinancierd, dus was het idee om de Martinihal te privatiseren. Er bleek echter geen geschikte kandidaat. De Martinihal werd daarop ondergebracht bij de zelfstandige dienst Kunst en Cultuur van de gemeente.
- 2000 – 2002: Ingrijpende verbouwing van het complex. Realisatie van een nieuwe (internationale) evenementen- en topsporthal op het middenplein. Tevens ombouw van de vroegere evenementenzaal tot het Martiniplaza Theater, met een toneeltoren en een stoelcapaciteit van 1.600 zitplaatsen.
- 2002: Heropening vernieuwd complex onder de naam Martiniplaza. In datzelfde jaar wordt het complex geprivatiseerd. In de bedrijfsvoering komt het accent meer te liggen op de vergader- en congresmarkt en de theateractiviteiten.
- 2006: ingebruikname van een nieuwe ruimte, de hoogwaardige VIP Lounge en van een uitschuifbare businesstribune, beiden in de Topsporthal.
- 2010: verbouwing en herinrichting restaurant MartiniPlaza - hernoemd tot 'Inspirations' na de verbouwing.
- 2015: diverse vernieuwingen en renovaties: renovaties dak en technische installaties, vernieuwing en verdubbeling toiletten theater, nieuwe zaal, diverse ingrepen gericht op minder valide bezoekers, asfaltering eigen terrein rondom het gebouw en vernieuwing van de oprit naar het voorplein.

2.2 Voorzieningen, bereikbaarheid en ligging

Voorzieningen en functionaliteiten

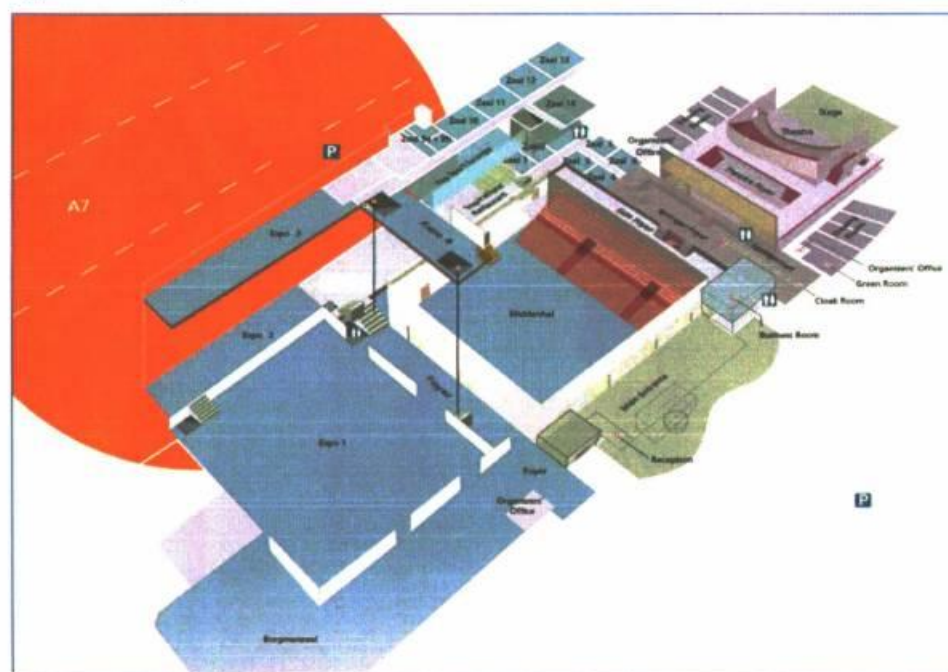
MartiniPlaza beschikt over de volgende voorzieningen en functionaliteiten:

VERTROUWELIJK**Tabel 1** Indeling metrages MartiniPlaza op hoofdlijnen

Totaal ruimten	Aantal	Aantal m2	% van totaal m2
Hallen	6	12.400	33%
Zalen (incl. theater)	16	3.900	10%
Foyers	4	3.500	9%
Horecaruimten	3	1.100	3%
Vaste verhuur		2.200	6%
Overige ruimten ⁽¹⁾		14.900	39%
Totaal		38.000	100%

O.a. verkeersruimten, entree, kantoren, backstage theater.
Bron: MartiniPlaza. Bewerking: LAGroup.

In bijlage 2 staat een gedetailleerd overzicht van de metrages weergegeven. De onderstaande plattegrond toont de indeling van het complex.

Figuur 1 Plattegrond MartiniPlaza

Bron: MartiniPlaza

Met betrekking tot de indeling van het complex is het volgende van belang:

- MartiniPlaza Theater is met bijna 1.600 zitplaatsen het grootste theater van Noord-Nederland en één van de grotere theaters van geheel Nederland.
- De Springerzaal fungeert in haar amfitheateropstelling als middelgrote (theater)zaal. De 365 stoelen zijn inschuifbaar.
- De Middenhal is (in sterke mate) multifunctioneel: de hal kan fungeren als topsportlocatie, beurshal, congreszaal voor maximaal 3.600 personen, locatie voor bedrijfsfeesten en/of avondprogramma's voor een congres en als de grootste poptempel van Noord-Nederland (maximum capaciteit: 5.500 personen).
- De beide grote beurshallen zijn via een aparte ingang te bereiken en kunnen gelijktijdig door verschillende huurders worden gebruikt.

Bereikbaarheid

De bereikbaarheid van MartiniPlaza kan grosso modo als goed worden beschouwd.

Per auto is de locatie uitstekend te bereiken via de nabijgelegen A7/N7 en de A28.

De verbindingswegen tot deze snelwegen zijn goed en breed. Bij MartiniPlaza zijn 1.500 parkeerplaatsen. Daarvan bevinden zich 600 in de tegenover de hoofdingang gelegen MartiniPlaza Parking (betaald parkeren). Op het functioneren en de capaciteit van deze parking komen we verderop terug.

Voor reizen per **openbaar vervoer** is de bereikbaarheid redelijk goed. Het NS-station Groningen ligt op 1,6 kilometer afstand (circa 20 minuten lopen over een merendeels niet onaantrekkelijke route). De reistijd per bus vanaf het station bedraagt circa tien minuten (halte Leonard Springerlaan + een korte wandeling van 200 à 300 meter). Er bevindt zich geen bushalte voor de deur.

Ligging: centraal in Noord-Nederland...

Met haar ligging ten zuiden van het centrum van Groningen en de nabije snelwegen, heeft MartiniPlaza met recht een centrale ligging in Noord-Nederland. Vanaf de andere belangrijke (economische) kernen in Noord-Nederland is de reistijd goed te overzien. Zo liggen de reistijden per auto vanaf Assen, Leeuwarden, Drachten, Delfzijl, Heerenveen en Hogeveen allen onder de 40 minuten. Ook vanaf Emmen (45 minuten) en Zwolle (60 minuten) is de locatie nog goed te bereiken per auto. De ligging centraal in Noord-Nederland en de multifunctionaliteit en grote capaciteit van de accommodatie maken dat de accommodatie geldt als het voornaamste beurs-, congres- en evenementencomplex van Noord-Nederland.

...maar decentraal in Nederland

Op nationaal niveau gezien, mag duidelijk zijn dat MartiniPlaza decentraal gelegen is. Door de decentrale ligging en door de – in verhouding tot de Randstad, Midden-Nederland en Noord-Brabant – lage bevolkingsdichtheid in Noord-Nederland, verzwakt de concurrentiepositie van MartiniPlaza op de markt van met name beurzen, evenementen en concerten met een (inter-)nationale reikwijdte. Voor de (inter)nationale markt van congressen geldt dit tot op zekere hoogte ook, maar met name voor meerdaagse congressen kan juist deze excentrische ligging – in combinatie met het betrekkelijk goede (toeristische) imago van Groningen³ – een deel van de aantrekkingskracht vormen.

2.3 Profiel, producten, diensten en plannen

MartiniPlaza bevindt zich momenteel in een transitiefase, waarin de nieuwe strategie voor de accommodatie wordt uitgekristalliseerd – onder meer op basis van de uitkomsten van dit (voorliggende) onderzoek. In het document 'Rapportage Pilot Intensivering

3 In het Toeristisch Imago Onderzoek 2014 (LAGroup) blijkt dat Nederlanders het overall toeristisch imago van Groningen betrekkelijk goed beoordelen. De stad krijgt het rapportcijfer 7,0 (positie 5 van de deelnemende steden) en scoort hiermee (nagenoeg) gelijk met Haarlem en Leiden. Maastricht (7,4) had het sterkste imago, gevolgd door Amsterdam en Utrecht.

samenwerking 2015 - De Oosterpoort & de Stadsschouwburg – MartiniPlaza' (mei 2015) omschrijft MartiniPlaza haar eigen positionering als volgt:

"Voor MartiniPlaza geldt Business & Entertainment als leidend principe. MP is een commerciële onderneming die zich richt op het behalen van rendement. Business & Entertainment is de kern voor de zes productlijnen binnen MP: Exhibitions, Congress & Conference, Theater, Sports, Music (MartiniPLaza LIVE) en Horeca. Het gaat daarbij om grootschalig entertainment (theater en muziek), de vergader- en congresmarkt, consumenten- en vakbeurzen en topsport. Dit moet resulteren in een goede propositie voor de klant, de bezoeker en dient een serieuze exploitatie voordeel op te leveren. Daarnaast is een verbetering van de positie op de vergader- en congresmarkt noodzakelijk gezien de groeiende concurrentie. Uitgangspunt is een kwalitatief en kwantitatief goed aanbod voor alle marktpartijen, zowel in de B-to-B als B-to-C markt.

[..]

De doelgroepen waar MP zich op richt zijn beursexploitanten, vakorganisaties, bedrijven, belangenverenigingen etc., producenten, sportkoepels, topsportorganisaties en consumenten. De consument is, met name bij theater, geïnteresseerd in het populaire genre. Uitzondering hierop vormt het label MartiniPLaza LIVE waar ook grotere namen in de kwaliteitspop geprogrammeerd kunnen worden."

Hieronder worden de zes product-marktcombinaties nader toegelicht:

- **Live!** - MartiniPlaza profileert zich als plek voor alle vormen van muziek. Voor 5.000 mensen in de Expo of voor 500 in de Springerzaal. Qua muziekoptredens zijn artiesten die in de Benelux touren sterk vertegenwoordigd (bijvoorbeeld K3, Raccoon, Marco Borsato). Er vinden soms ook optredens plaats van internationale bands zoals Faithless en Bill Wyman. De programmering is breed: van het Weihnachtsfest der Volksmusik tot aan het Noord Nederlands Orkest. Ook voor wat betreft dance-evenementen is er een grote diversiteit: van het meer *mainstream* Top of the '90's tot aan een niche-festival zoals Indicator.
- **Theater** – *'van theatervoorstellingen tot musicals: bezoekers kunnen voor een brede variëteit aan voorstellingen terecht'* (bron: Martiniplaza.nl). De nadruk ligt op de grotere producties. Vaak betreft het de wat meer toegankelijke/populaire vormen van cultuur, zoals Cirque Stiletto, het Zwanenmeer, War Horse en de cabaretier Jochem Myjer. De status als grootste theater van noordelijk Nederland lijkt op voorhand een belangrijke reden waarom de producties voor MartiniPlaza kiezen.
- **Sports** - De functie als thuisbasis van de professionele basketbalclub Donar is de belangrijkste peiler voor de sportprofilering. MartiniPlaza heeft als enige accommodatie in Noord-Nederland de status van topsporthal. Door deze status, en door de grote tribunecapaciteit van 4.300 zitplaatsen, vinden er ook, zij het op sporadische basis, 'rondreizende' sportevenementen op nationaal niveau plaats, bijvoorbeeld twee interlands van het Nederlands volleybal-team in 2015 en een Davis Cupduel in 2013. Een enkele keer vinden er andere sportevenementen plaats, zoals een vechtsportevenement (dat inmiddels een jaarlijks sportevenement is geworden).

- **Exhibitions**

Binnen het segment van **publieksbeurzen** vindt – zoals ook in veel andere beursgebouwen - een grote diversiteit aan activiteiten plaats. Van meer goedkope beurzen (qua deelname) zoals de Stadgersmarkten, via kattenbeurzen c.q. -shows, tot een grote consumentenbeurs voor de woningmarkt in Noord-Nederland. Ook op het beursvlak is het profiel dus vrij breed. Voor rondreizende beursproducties (bijvoorbeeld de Love & Marriage Beurs en de Onderwijsbeurs), fungeert MartiniPlaza als *de* standplaats voor Noord-Nederland. Ook voor **vakbeurzen** ligt de nadruk op de profilering als beursaccommodatie voor noordelijk Nederland. Een belangrijke en grote vakbeurs zijn bijvoorbeeld de Promotiedagen Noord Nederland.

- **Conference & Congress** - onder de noemer 'Congresses' worden op de website van MartiniPlaza twee hoofdproducten onderscheiden:

- *'Vergaderen in stijl: Vergaderen bij MartiniPlaza kan in dertien verschillende vergaderruimtes [...] Eind 2014 zijn de zalen compleet gerenoveerd en voorzien van de modernste vergaderfaciliteiten en een frisse, toegankelijke uitstraling.'*
- *Congres in Groningen: [...] genoemde troeven zijn de vier plenaire congreszalen, aangename stoelen, de akoestiek en de ruime beschikbaarheid van ruimten voor parallelbijeenkomsten en exposities in de naastgelegen zalen. Qua aard, omvang en bereik (regionaal, nationaal, internationaal) zijn de congresactiviteiten in MartiniPlaza behoorlijk divers, variërend van het jaarlijks terugkerende 'ICT-Congres' (met een sterke focus op Noord-Nederland), via het nationaal geörienteerde 6^e Congres Integrale Psychiatrie tot het internationale 13th International Congress of Behavioral Medicine. Veel van deze congressen worden geïnitieerd vanuit de RUG of het UMCG.*

- **Bedrijfsfeesten:** MartiniPlaza profileert zich ook als locatie voor bedrijfsfeesten. Variërend van een kleine borrel – eventueel in combinatie met diner/theater – tot aan grote personeelsfeesten. Zo hield het UMCG recent een personeelsfeest voor 2.000 personen in de accommodatie. De eigen catering en de grote schaal van de accommodatie zijn troeven in de propositie richting de markt.

- **Horeca:**

- Consumenten kunnen voorafgaand aan voorstellingen terecht in het in pandige restaurant Inspirations (160 couverts) voor een à la carte-menu of een speciaal thetermenu. Het restaurant is modern ingericht en heeft een open karakter.
- MartiniPlaza verzorgt de (eigen) catering voor feesten, congressen, workshops, etc. Ook voor evenementen buiten de deur is catering mogelijk. Op de website geeft men aan: *'hoogwaardige culinaire kwaliteit en bediening op maat'* te bieden.
- Via een aparte BV waarin MartiniPlaza voor 50% participeert, wordt vanuit MartiniPlaza de catering in stadion Euroborg verzorgd.
- Tevens worden arrangementen aangeboden voor de zakelijke markt, waarbij de combinatie wordt gelegd van horeca met inhoudelijk (zakelijk) contact en entertainment (bijvoorbeeld theatervoorstellingen of topsport) en is er een programma zoals *BusinessWise*, dat zich richt op het stimuleren van ontmoeting en kennisuitwisseling voor zakelijk Noord-Nederland.

VERTROUWELIJK***Dienstverlening in de profilering***

Voor wat betreft de dienstverlening richting organisatoren presenteert MartiniPlaza zich aan de hand van de volgende onderwerpen:

- *“Wij regelen alles: Ontzorgen. Dat is wat we doen. Met een uitstekende bereikbaarheid en eigen hoogwaardige horeca;*
- *Waardevolle herinneringen: Wij zorgen voor een ervaring die langer duurt dan het moment zelf;*
- *Persoonlijke ondersteuning: Organisatorische ondersteuning met Groningse gastvrijheid. Wij denken mee vanaf uw eerste ideeën en zien de kansen.”*

Ook wordt de multifunctionaliteit van de accommodatie benadrukt: ‘altijd de juiste plek’.

Nog geen definitieve planvorming vanwege reorganisatie en onderzoek

Binnen MartiniPlaza bestaan meerdere ideeën voor de toekomst. In vervolg op het plan MartiniPlaza 2.0, dat primair gericht was op een interne reorganisatie, wordt momenteel gewerkt aan het meer strategische MartiniPlaza 3.0. We vermelden hier enkele ideeën die leven binnen de organisatie.

- Herontwikkeling van de grote hal en verwante ruimten (Expo 1 t/m 4), bijvoorbeeld als (een combinatie van):
 - een grotere middenhal;
 - een hotel (gesproken wordt/werd over Hilton);
 - de nieuwe locatie voor Holland Casino Groningen;
 - extra eigen parkeergelegenheid.
- Uitbreiding van het aantal (kleinere) congressalen om voldoende break-out ruimte te hebben voor grote congressen.
- Realisatie van een lunchrestaurant in de entreehal dat, naast gebruik door bezoekers van MartiniPlaza, vooral gericht moet zijn op de nabijgelegen kantoren. Het horeca-aanbod in de omgeving is nu uiterst sober.
- Huisvesting van (zijdelings) verwante organisaties in het complex, zoals kantoorruimte voor het Groningen Congres Bureau, trainingsruimte voor Donar en repetitieruimte(n) voor de podiumgezelschappen Club Guy & Roni, Het Houten Huis of andere producerende partijen.
- In het verlengde van het MJOP: verder verbeteren van de uitstraling van het pand, het interieur maar vooral het exterieur.

Samenwerking MartiniPlaza - OPSB

Naast genoemde plannen binnen MartiniPlaza verkennen MartiniPlaza en OPSB momenteel gezamenlijk de mogelijkheden om meer samen te gaan werken. Het betreft een samenwerking op het gebied van *‘positionering, marktwerking, delen van kennis, benutten van synergetische voordelen ic. rendementsverbeteringen en kostenbesparingen in de ruimste zin des woord.’* (bron: Rapportage Pilot Intensivering samenwerking 2015, De Oosterpoort & de Stadsschouwburg – MartiniPlaza). Daarnaast is al concreet samenwerking opgestart met betrekking tot de programmering van popconcerten en nieuw te ontwikkelen concepten op het gebied van Dance, festivals of eigen producties.

2.4 Organisatie en eigen producties

Recente ontwikkelingen: reorganisatie met kleine slagvaardige kern

Medio 2015 is bij MartiniPlaza een reorganisatie in gang gezet. Als onderdeel daarvan zijn 6,6 fte's boventallig. De betrokken personen worden zoveel mogelijk van werk naar werk begeleid. De reorganisatie wordt bekostigd door MartiniPlaza BV. Er is een voorziening van € 700.000 opgenomen, maar de werkelijk kosten zullen vermoedelijk rond de € 500.000 uitkomen.

De organisatie van MartiniPlaza wordt omgevormd tot een kleine kern die per evenement kan worden aangevuld met flexibele arbeidskrachten. De reorganisatie heeft niet alleen het terugbrengen van de kosten tot doel. Binnen de vernieuwde organisatie komt veel meer aandacht voor commerciële slagkracht. De markt zal (pro)actiever bewerkt (moeten) worden. Het binnenhalen van meer congressen is daarbij één van de speerpunten.

Structuur beheer- en eigendomssituatie

MartiniPlaza is een zelfstandige besloten vennootschap (BV), waarvan de gemeente Groningen enig aandeelhouder is. Het gebouw van MartiniPlaza en de bijbehorende grond is eigendom van MartiniPlaza BV. Al het personeel dat op het moment van de privatisering in 2002 in dienst was, ging over naar MartiniPlaza BV, met behoud van opgebouwde rechten. Medewerkers die vanaf 2004 zijn aangenomen, kwamen in dienst van de Stichting MartiniPlaza Facilitair, dat 100% eigendom is van MartiniPlaza BV. Per eind 2013 waren circa 20 FTE's in dienst van die stichting en circa 14 FTE's bij MartiniPlaza BV.

Na het opstappen van de Raad van Commissarissen in 2014 is er geen nieuwe Raad van Commissarissen gevormd. De toezichthoudende taak is tijdelijk neergelegd bij een door de gemeente (als aandeelhouder) aangestelde externe toezichthouder. Dit toezicht richt zich vrijwel geheel op de financiële situatie bij MartiniPlaza. Van inhoudelijk c.q. met de strategie verband houdend toezicht is geen sprake. Uitgangspunt is dat dit slechts een tijdelijke situatie is.

De tegenoverliggende parkeergarage wordt tot 2020 gehuurd van de gemeente Groningen. De deels vaste en deels variabele huursom bedraagt op jaarbasis € 150.000 tot € 170.000 totaal. Een klein deel van het complex wordt vast verhuurd. Dat betreft onder andere kantoren van Donar en een sportschool. De totale opbrengst daarvan lag een aantal jaren rond de € 180.000 per jaar. In 2014 was dat gedaald tot € 80.000.

Eigen producties en co-producties MartiniPlaza

De relatie tussen MartiniPlaza en de organisator van een evenement in het complex kan – naast mengvormen – het volgende karakter hebben:

- De organisator is zelf eigenaar en producent van het evenement, MartiniPlaza is 100% ruimteverhuurder;
- De organisator en MartiniPlaza zijn samen eigenaar en uitvoerend producent;

MartiniPlaza is daarnaast 100% verhuurder;

- MartiniPlaza is zelf eigenaar en uitvoerend producent en tevens 100% verhuurder.

Van de gemiddeld 20-30 commerciële publieksevenementen en vakbeurzen die jaarlijks in MartiniPlaza plaatsvinden, is momenteel geen enkele eigendom van MartiniPlaza of een co-productie waarbij MartiniPlaza deelt in het risico. In het verleden werd wel in een aantal events geparticipeerd maar daar is men vanwege teruglopend rendement of het uitblijven van rendement mee gestopt.

Recent werd een samenwerking aangekondigd met WTC Expo met betrekking tot de publieksbeurs Lifestyle Vrouw die al zes jaar in Leeuwarden wordt georganiseerd en nu ook voor het eerst in Groningen is gehouden. Maar die samenwerking is inmiddels eenzijdig vanuit Leeuwarden beëindigd. Desalniettemin streeft MartiniPlaza (nog steeds) samenwerking met externe partners na. Zo wordt er nagedacht over het samen initiëren van activiteiten met NDC Mediagroep (Noordelijke Dagblad Combinatie). En samen met VNO-NCW/MKB Noord is het zakelijke marketinginstrument *BusinessWise* ontwikkeld. Eigen content kan belangrijk zijn voor de continuïteit en de marktpositie van MartiniPlaza. Het is dan niet alleen afhankelijk van de verhuringen aan externe organisatoren, maar zorgt ook zelf voor bezetting van het complex.

Bij andere regionale accommodaties, zoals Expo Houten, MECC en accommodaties van Libéma (o.a. TT Hal, IJsselhallen, Brabanthallen) zien we een stijging in het aantal eigen/co-producties ten opzichte van verhuur aan derden-initiatiefnemers. Deze stijging komt deels voort uit kansen die men in de markt ziet, maar wordt ook uit noodzaak geboren: bijvoorbeeld omdat noodlijdende beurzen door accommodaties zelf worden overgenomen om te voorkomen dat ze in het geheel van de markt verdwijnen. Grote spelers als Amsterdam RAI, Jaarbeurs en Ahoy beschikken van oudsher al over een afdeling eigen producties. Bij deze accommodaties is het aandeel eigen/co-producties dan ook altijd al hoger geweest dan bij de andere accommodaties in de markt.

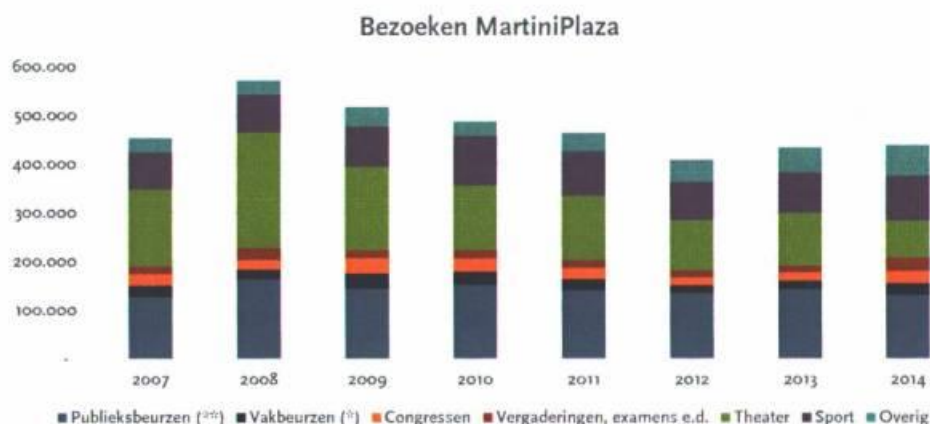
2.5 Activiteiten en bezoekers MartiniPlaza

Ruim 430.000 bezoekers op jaarbasis. Dalende trend gestopt, maar treft vooral theater

In MartiniPlaza vinden jaarlijks ruim 300 evenementen plaats. Deze hebben in de afgelopen vier jaar (2011-2014) gemiddeld 435.000 bezoeken per jaar getrokken. Ten opzichte van de daarvoor liggende periode 2007-2010 is het aantal evenementen ongeveer gelijk gebleven, maar is het aantal bezoeken afgenomen. Dat waren er in die eerdere periode gemiddeld 507.000 per jaar, ofwel 14% meer dan in de recente jaren.

In 2008, ook het (laatste) topjaar in de economische hoogconjunctuur van die periode, ontving MartiniPlaza bijna 580.000 bezoeken. Het dieptepunt daarna was 2012 met slechts 415.000 bezoeken. Figuur 2 visualiseert de ontwikkeling door de jaren heen. In bijlage 3 zijn de detailcijfers opgenomen.

Figuur 2 Bezoeken aan MartiniPlaza, jaartotaal naar type evenement



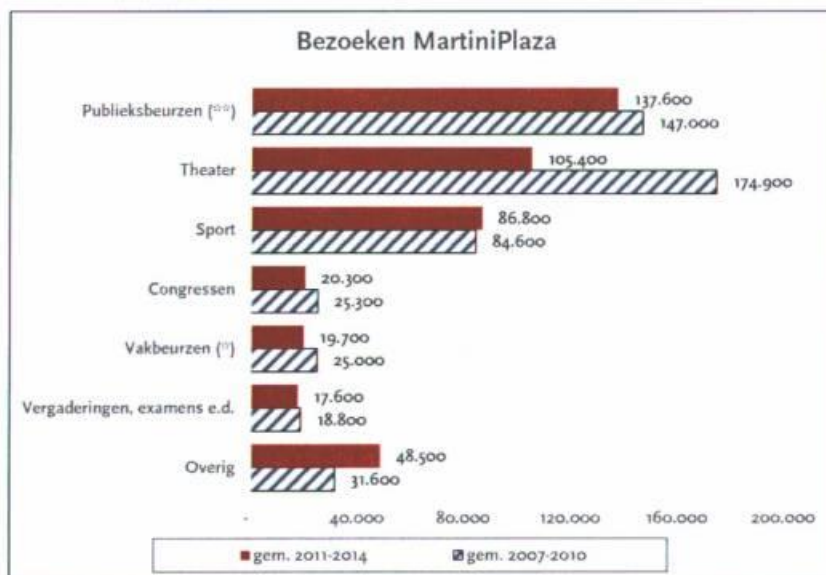
Bron: MartiniPlaza, bewerking LAGroup

(*) Vakbeurzen 2007 tm 2009 stelposten LAGROUP

(**) Inclusief Stadgersmarkten

Uit Figuur 3 blijkt dat vooral het theater te maken heeft gehad met achteruitgang (-40%). Vakbeurzen en congressen – de B-to-B markt – kenden een daling van circa -20%, maar daarbij ging het om relatief kleine aantallen. Bij de daling van -6% van bezoeken aan publieksbeurzen ging het om circa 10.000 minder bezoeken op jaarbasis. Alleen het sportbezoek (Donar) is mooi stabiel gebleven in al die jaren. De groei van de categorie 'overig' kwam vooral door meer (bezoeken aan) bedrijfsfeesten, wat gezien de economisch lastige jaren waarin dit plaatsvond, opmerkelijk mag worden genoemd.

Figuur 3 Bezoeken MartiniPlaza naar type evenement. Gemiddelde 2011-2014 ten opzichte van 2007-2010



Bron: MartiniPlaza, bewerking LAGroup

(*) Vakbeurzen 2007 tm 2009 stelposten LAGROUP

(**) Inclusief Stadgersmarkten

MartiniPlaza trekt in hoofdzaak particulier bezoeken

Kijkend naar de onderlinge verhoudingen (Tabel 2), trekken het theater en publieksbeurzen samen zo'n 55% van de bezoeken (voorheen was dat ruim 60%). Tellen we daar sport bij op en een deel van de categorie 'overig', dan blijkt zo'n 80% van het bezoek aan MartiniPlaza uit particuliere bezoeken te bestaan; een sterk B-to-C profiel derhalve. Slechts 20% zijn zakelijke bezoeken of bezoeken gericht op kennisoverdracht (congressen e.d.).

Tabel 2 Verdeling bezoeken naar type evenement. Gemiddelde 2011-2014 ten opzichte van 2007-2010

	gem. 2007-2010	gem. 2011-2014
publieksbeurzen	29%	32%
theater	34%	24%
sport	17%	20%
congressen	5%	5%
vakbeurzen	5%	5%
vergaderingen, examens e	4%	4%
overig	6%	11%
TOTAAL	100%	100%

Bron: MartiniPlaza, bewerking LAGroup

Congressen: weinig bezoeken, hoge omzet

Tabel 3 laat duidelijk zien dat bezoekaantallen niet zaligmakend zijn. Congressen trekken slechts 5% van het aantal bezoeken maar genereren liefst 25% van de omzet van MartiniPlaza. Daarmee zijn ze in omzet bij verre de belangrijkste activiteit.⁴ Nog los van het belang voor Groningen qua onder andere hotelbestedingen en bijdrage aan het imago van de stad. Sowieso is bij B-to-B activiteiten (vakbeurzen, congressen, bedrijfsfeesten die onder 'overig' vallen) de gemiddelde omzet per bezoek (veel) hoger dan bij publieksactiviteiten. De grootste bezoekcategorie (publieksbeurzen) genereert slechts 13% van de omzet.

Tabel 3 Gemiddelde omzet per bezoek en omzet per type evenement (2014)

2014	aantal bezoeken	aandeel	omzet totaal	aandeel	omzet per bezoek
Publieksbeurzen (**)	131.000	31%	€ 445.000	13%	€ 3,40
Vakbeurzen (*)	15.000	3%	€ 174.000	5%	€ 11,60
Congressen	24.600	6%	€ 864.000	25%	€ 35,10
Vergaderingen, examens e.d.	27.700	6%	€ 183.000	5%	€ 6,60
Theater	76.000	18%	€ 770.000	22%	€ 10,10
Sport	93.300	22%	€ 411.000	12%	€ 4,40
Overig	61.700	14%	€ 668.000	19%	€ 10,80
Totaal bezoekers in MP	429.300	100%	€ 3.515.000	100%	€ 8,20
Totaal niet-bezoekers (1)			€ 1.157.000		
TOTAALOMZET MP			€ 4.672.000		

(1) Betreft parking (niet specificeerbaar), horeca Euroborg, externe catering, vaste verhuur, werk voor derden

Bron: MartiniPlaza, bewerking LAGroup

4 Omdat de administratie daar tot en met 2014 niet op was ingericht, kan niet worden gezegd of congressen ook in zo'n hoge mate bijdragen aan het financiële resultaat van MartiniPlaza. Dit zou nog tot nuancering van de conclusies over de bijdrage per categorie evenement kunnen leiden.

Herkomst bezoekers maar beperkt bekend. Theater heeft bovenregionaal bereik

Alleen van het theaterbezoek is bekend waar deze vandaan komen. Van de overige categorieën is dat helaas niet het geval. Voor meer gerichte marketing & sales zou dat inzicht er wel moeten zijn. In zijn algemeenheid kan wel worden gezegd dat – door de aard van de activiteit – het bezoek aan congressen relatief veel van buiten de regio komt en zelfs voor een redelijk deel uit het buitenland. Bezoekers aan zowel publieks- als vakbeurzen zullen vooral uit Noord-Nederland komen, en bezoekers aan sport en bedrijfsfeesten in hoofdzaak uit de Groningse regio.

Het theaterpubliek blijkt voor 50% uit Groningen te komen; 35% komt uit Friesland of Drenthe en 15% uit de rest van Nederland. Het theater heeft dus een behoorlijke (boven)regionale aantrekkingskracht. Bovendien is dat aandeel van buiten de eigen provincie de laatste jaren toegenomen (van 40% naar 50%).

Geen informatie over bezetting individuele ruimten; maar geen indicatie dat de accommodatie te klein is of te vaak bezet

Er zijn afgelopen jaren geen cijfers bijgehouden over de bezetting van de individuele hallen en zalen in het complex. De indruk bestaat wel dat vooral de grote hal (Expo 1) en het theater relatief weinig worden gebruikt. Dat is ook logisch omdat dit de grootste ruimten zijn, en echt grote evenementen schaars zijn. In heel 2014 waren er slechts vier evenementen met meer dan 10.000 bezoeken (45.000 over vier dagen bij Wonen & Co., dus gemiddeld 10.000 per dag; 10.800 bij twee concerten van K3, dus gemiddeld 5.000 per concert; 15.000 op de twee Promotiedagen = 7.500 per dag; 17.500 tijdens zes dagen Kerstplaza, dus 3.000 per dag). Op dagbasis komen er maximaal circa 10.000 bezoeken in het complex, wat slechts enkele dagen per jaar voor komt. Naast die vier zeer grote evenementen waren er zeven met 5.000 tot 10.000 bezoekers (Onderwijsbeurs, KEI Eindfeest, Studentengala RUG, Hunkemöller Outlet, Tuin & Sfeer, SVR Vakantiebeurs en de Noordelijke Motorbeurs). In totaal vinden er per jaar circa 60 evenementen plaats met meer dan 2.000 bezoeken. Vanaf dat aantal kan MartiniPlaza min of meer als monopolist worden beschouwd in Groningen.

Blokkeren Middenhal voor Donar soms problematisch

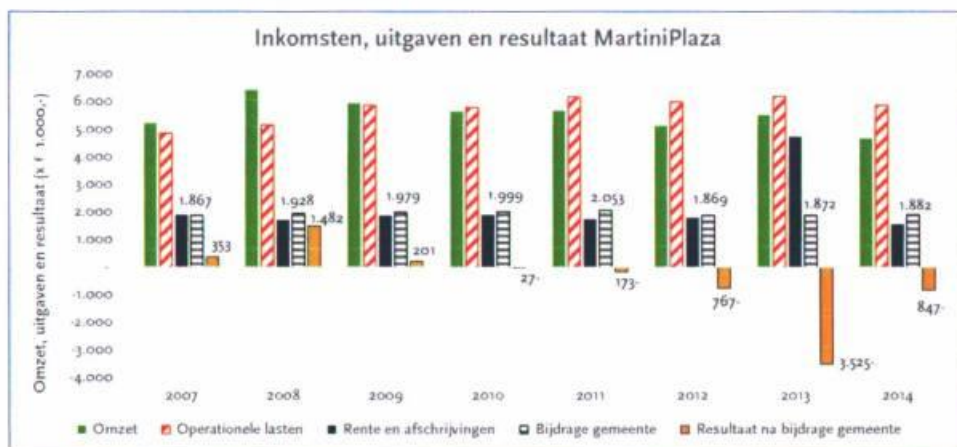
Hoewel de indruk bestaat dat de bezetting van de ruimten van MartiniPlaza in het algemeen niet tot knelpunten leidt, zijn er indicaties dat dit wel geldt voor het gebruik van de Middenhal ten behoeve van basketbal. Afhankelijk van de speelresultaten van Donar in de competitie kan het aantal thuiswedstrijden per seizoen variëren tussen de circa 15 en circa 35. Potentiële speeldagen zijn dinsdag-, donderdag- en zaterdagavond en zondagmiddag. Maar pas relatief laat is het wedstrijdrooster bekend en weet MartiniPlaza wanneer de thuiswedstrijden zijn, zowel voor de gewone competitie als voor de play-offs, de beker en Europees basketbal. Al die potentiële dagen/avonden wordt de Middenhal geblokkeerd voor Donar, wat de beschikbaarheid voor andere verhuur in de weg zit. Uit de marktconsultatie (zie paragraaf 3.6) kwam naar voren dat beursorganisatoren dat als problematisch ervaren.

2.6 Financiën Martiniplaza

In bijlage 3 worden de resultaten van MartiniPlaza – op hoofdlijnen – getoond over de periode 2007-2014. Figuur 4 hierna visualiseert dezelfde resultaten. De bijlage en figuur laten zien dat MartiniPlaza tot en met 2010 steeds een (klein) positief resultaat heeft gehad, met in 2008 een uitschieter van bijna € 1,5 miljoen winst. 2011 was een kanteljaar waarna vanaf 2012 alle jaren verlies werd geleden. 2013 was het dieptepunt met een verlies van € 3,5 miljoen. Dat werd overigens grotendeels veroorzaakt door een eenmalige afboeking van € 3 miljoen op te hoog gewaardeerd vastgoed.

In alle jaren speelt de gemeentelijke bijdrage van circa € 1,9 miljoen een belangrijke rol. Deze wordt verstrekt ter dekking van de huisvestingslasten. Eventuele winst was en is vooral bedoeld om te zorgen voor (reservering voor) onderhoud. Tot en met 2009 is er circa € 2,7 miljoen gereserveerd voor groot onderhoud. Vanaf 2010 liet het resultaat het niet meer toe om te reserveren voor onderhoud. De opgebouwde reserve werd uitgeput om het negatieve resultaat te dekken. Wel is er in de periode 2006 tot en met 2014 nog bijna € 6 miljoen geïnvesteerd in het complex.

Figuur 4 *Inkomsten, uitgaven en resultaat MartiniPlaza*



Bron: MartiniPlaza, bewerking LAGroup

Exploitatieresultaat⁵ MartiniPlaza zelden basis voor dekking investeringen

Relevant is hoe de operationele exploitatie van MartiniPlaza verlopen is. Deze is namelijk maatgevend voor de mate waarin investeringen kunnen worden terugverdiend. Daarbij is dus geen rekening gehouden met kapitaaluitgaven (afschrijvingen, rente, huur indien daar sprake van zou zijn), met eventuele (onderhouds)reserveringen en met gemeentelijke subsidie.

⁵ Het exploitatieresultaat komt in grote lijnen overeen met wat vaak EBITDA wordt genoemd (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*). Het geeft een beeld van het verdienvermogen van de operationele exploitatie. Bovendien is dit resultaat grotendeels beïnvloedbaar door het management en fungeert het vaak als beoordelingscriterium voor de aansturing van een bedrijf.

Figuur 5 Exploitatieresultaat MartiniPlaza



Bron: MartiniPlaza, bewerking LAgrouP

Uit Figuur 5 blijkt dat eigenlijk alleen in topjaar 2008 een redelijke dekking werd gerealiseerd voor investeringen. Het exploitatieresultaat bedroeg in dat jaar ruim € 1,2 miljoen. Het jaar daarvoor was dat resultaat nog geen 4 ton. Vanaf 2009 is er een minimaal of een negatief exploitatieresultaat gerealiseerd. In feite betekent dit dat het complex een negatieve economische waarde heeft (waarbij we even voorbij gaan aan de maatschappelijke waarde). We zullen verderop zien dat dit – uitzonderingen daargelaten – bij de meeste van dergelijke complexen geheel anders is.

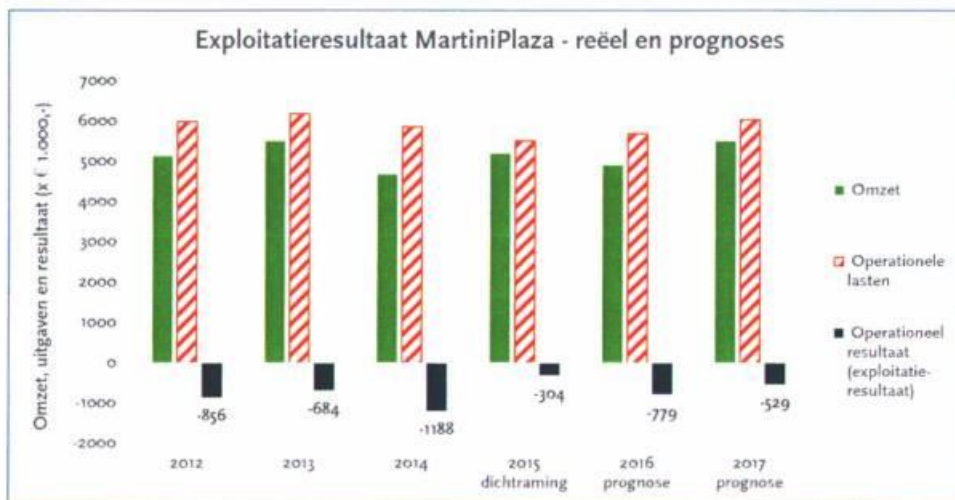
Prognoses laten lichte verbetering zien

Als deze situatie zich zou blijven voordoen, betekent dit dat MartiniPlaza altijd afhankelijk blijft van de gemeente, zowel om tekorten op de exploitatie aan te vullen, als voor het doen van nieuwe investeringen en voor het betalen van kapitaallasten voor reeds gedane investeringen. Een kwetsbare situatie die zou moeten verbeteren. Dat is ook de inzet van de nieuwe directie en een van de aanleidingen voor dit onderzoek.

De in de afgelopen zomer door de directie van MartiniPlaza opgestelde prognose laat een beperkte stijging zien van de omzet maar ook een stijging van de exploitatielasten (zie Figuur 6). Per saldo zal het exploitatieresultaat iets verbeteren ten opzichte van afgelopen jaren, maar er blijft sprake van een tekort op de exploitatie. De directie verwacht dat het veranderingsproces de nodige tijd in beslag gaat nemen en dat het effect pas vanaf 2018 goed zichtbaar wordt. In dat jaar stijgt de omzet en blijven de kosten stabiel, waardoor het exploitatieresultaat richting kostendekkend kan gaan. Later in het onderzoek wordt nog berekend wat het effect op de exploitatie is wanneer het meest aansprekende scenario wordt uitgevoerd.

Een goed signaal is overigens dat het eerste halfjaar 2015 al beduidend beter was dan begroot, wat ook te zien is in Figuur 6. De cijfers voor 2015 (half jaar werkelijk; half jaar prognose) geven een beter beeld dan voor 2016 en 2017 is geraamd.

Figuur 6 Exploitatieresultaat MartiniPlaza+ prognoses 2015-2017



Bron: MartiniPlaza, bewerking LAGroup

2.7 Omgevingsituatie en beoordeling locatie

Onaantrekkelijke omgeving is dissatisfier voor bezoekers

Zoals ook te lezen zal zijn in paragraaf 3.5 (mening stakeholders) is de omgeving van MartiniPlaza momenteel niet aantrekkelijk. De parkeergarage verkeert in matige staat en er is veel leegstand in de kantoren (30% volgens de gemeente), wat een verslonzend effect heeft op de daarbij gelegen parkeerplaatsen. De belendende gebouwen langs de Leonard Springerlaan zijn niet aantrekkelijk, evenals een deel van de gevels van MartiniPlaza zelf. Dat terwijl de wat bredere omgeving redelijk wat te bieden heeft (Stadspark, sportpark, kantoor Gasunie, nieuw Apollo Hotel/gebouw Victory). Bij het vaststellen van de toekomststrategie van MartiniPlaza zal nadrukkelijk aandacht moeten worden besteed aan het upgraden van de openbare ruimte rondom het complex.

Nieuwe Zuidelijke Ringweg biedt voor- en nadelen

De wegenstructuur rond Groningen wordt grondig aangepakt, onder andere om de doorstroming op de Zuidelijke Ringweg en specifiek nabij het Julianaplein te verbeteren. In algemene zin is dat een gunstige ontwikkeling voor MartiniPlaza. Goede (auto) bereikbaarheid is een belangrijk *selling point* voor grootschalige evenementencomplexen. Vooral vanuit het westen zal de bereikbaarheid over de A7 verbeteren. Vanuit het oosten is dat anders. De afrit vanaf de A7/Julianaplein zoals deze nu wordt gebruikt, wordt verplaatst naar een afrit bij de Gasunie. Voor bezoekers uit Oost-Groningen en het zuiden betekent dit dat zij via een 'U-bocht' bij MartiniPlaza komen. Volgens verkeerskundigen is de aanrijroute beter omdat er meer sprake is van spreiding van verkeer, maar het kan ook tot verwarring bij de automobilist leiden. Goede en uitgebreide bewegwijzering zal dit moeten oplossen.

Overigens zal, indien de doorstroming (wel) beter wordt, de verkeersdruk op de Leonard Springerlaan en op de parkeergarage verder toenemen. Dat is nu vaak al een knelpunt.

Verbeterd hotelaanbod in de omgeving versterkt positie MartiniPlaza

De laatste jaren bood alleen het Mercure Hotel Groningen Martiniplaza dichtbij gelegen hotelkamers aan bezoekers van MartiniPlaza (157 kamers). Dat is voldoende voor crews en dergelijke maar voor grotere aantallen meerdaagse bezoekers is dat veel te weinig. Met de recente komst op loopafstand van het Apollo Hotel Groningen (105 kamers) is dat aanbod flink uitgebreid, ook in kwalitatieve zin.

Mocht zich de komende jaren een Hilton Garden Inn vestigen nabij MartiniPlaza (waar volgens de gemeente weer over gesproken wordt) dan is er hotelaanbod dat ook meerdaagse congressen van een behoorlijke omvang kan huisvesten.

Stationslocatie biedt voordelen maar de nadelen wegen waarschijnlijk zwaarder

Het gebied aan de zuidzijde van NS Station Groningen wordt de komende jaren mogelijk herontwikkeld. Binnen de gemeente leven ideeën om – mocht uit onderzoek blijken dat dit wenselijk is – een eventueel nieuw evenementencomplex (in de plaats van MartiniPlaza) in dat gebied te realiseren. Zonder dat dit onderdeel is van dit onderzoek⁶, of goed is onderzocht, is onze eerste indruk van dat idee:

- De voornaamste voordelen zijn:
 - De binnenstad ligt veel dichterbij, wat voor een deel van de bezoekers aan MartiniPlaza aantrekkelijker zal zijn dan de huidige locatie (bv. congresgangers);
 - De OV-bereikbaarheid zal sterk verbeteren;
 - Nieuwbouw biedt de mogelijkheid om een efficiënter en aantrekkelijker gebouw te realiseren dan het huidige.
- De voornaamste nadelen zijn:
 - De autobereikbaarheid zal sterk afnemen, tenzij de snelweg tot de beoogde locatie wordt doorgetrokken (wat zeer hoge kosten met zich mee zal brengen);
 - De beoogde *plot* voor het nieuwe complex zal relatief klein zijn en onderdeel zijn van een grotere, gemengde ontwikkeling. Als gevolg daarvan:
 - wordt het een uitdaging om het evenementencomplex een eigen 'gezicht' te geven;
 - is het de vraag of er voldoende parkeergelegenheid kan worden gerealiseerd.

Mede door de kapitaalvernietiging die zal optreden door het waarschijnlijk moeten amoveren van MartiniPlaza, lijken vooralsnog de nadelen zwaarder te wegen dan de voordelen.

⁶ De gemeente stelt zich op het standpunt: 'vorm volgt functie'. Eerst wordt onderzocht welke functies c.q. product-markt combinaties toekomstbestendig zijn voor MartiniPlaza, vervolgens wordt bekeken of dat consequenties heeft voor de configuratie en locatie van het complex.

Beoordeling locatie

Samenvattend wordt de huidige locatie in grote lijnen als sterk beoordeeld vanwege de uitstekende autobereikbaarheid en de ligging aan de economisch belangrijke Zuidelijke Ringweg. Dat wordt beter als de ringweg is vernieuwd. De huidige nadelen met betrekking tot de minder aantrekkelijke omgeving zijn oplosbaar. Belangrijk is het ook om te werken aan de logistiek van de parkeergarage op piekdagen. In het algemeen geldt voor de meeste grote beurs- en evenementcomplexen dat deze een relatief perifere ligging nabij een snelweg hebben. Dit ten behoeve van de bereikbaarheid en om de binnenstad niet te belasten met grote bezoekersstromen, maar ook vanwege het grote ruimtebeslag dat nodig is voor parkeervoorzieningen.

In dat verband is het vooralsnog niet voor de hand liggend om – bij een eventuele nieuwbouw van het complex – dit te doen op een locatie aan de zuidzijde van het NS Station.

3

Externe analyse

In de vorige hoofdstukken is gekeken naar de situatie binnen MartiniPlaza. In dit hoofdstuk kijken we naar de 'omgeving'. In welk krachtenveld opereert MartiniPlaza, wat zijn trends en ontwikkelingen, wie zijn de concurrenten, welke plannen hebben zij en wat vinden de gebruikers van MartiniPlaza. Maar ook, hoe kijken stakeholders – relevante partijen in stad en regio – aan tegen MartiniPlaza.

3.1 Trends en ontwikkelingen live communicatie markt

In bijlage 4 is een inventarisatie van (voor dit onderzoek) relevante trends en ontwikkelingen gegeven in de live communicatie markt. Deze koepelterm wordt veelal gebruikt voor de sector waarin MartiniPlaza zich beweegt, onder andere door de brancheorganisatie CLC Vecta (CLC = Centrum voor Live Communicatie).

Aan de **vraagkant** betreft dat onder andere ontwikkelingen in de verschijningsvormen van beurzen, evenementen en dergelijke. Het lijken soms tegengestelde ontwikkelingen (schaalverkleining vs. -vergroting; geografische verbreding vs. versmalling), maar al deze ontwikkelingen komen voor. Zo ontwikkelen grote beurzen zich via *verniching* door naar kleinere beurzen/events, maar is tegelijk sprake van combineren van regionale beurzen tot één landelijke beurs. Op internationaal niveau is er dan weer sprake van een verdere schaalvergroting waarbij bijvoorbeeld een aantal nationale beurzen vervangen worden door één beurs op regionaal Europees niveau. Van belang is ook de toenemende concurrentie vanuit andere, met name nieuwe media. Tegelijk worden deze media geïntegreerd in live communicatie events, waardoor deze ook weer in kwaliteit en belang toenemen. Professionele vragers worden – net als consumenten – in toenemende mate kritisch. De aanbodmarkt moet professioneler worden, diensten moet steeds meer geïntegreerd worden aangeboden en – in de concurrentie met andere media – moeten de aanbieders de vragers overtuigen van het belang (ROI) van het medium live communicatie.

Aan de **aanbodkant** is vooral van belang de enorme groei van het aanbod aan accommodaties die zich op de live communicatiemarkt richten. Dat betreft maar in beperkte mate nieuwbouw, maar is vooral hergebruik – of verbreding van het gebruik – van bestaande accommodaties: erfgoed, theaters, sportvoorzieningen, kazernes et cetera. Dat zet de traditionele aanbodmarkt sterk onder druk en eist dat deze accommodaties zich (ook) in hun uitstraling vernieuwen. Om verzekerd te zijn van afzet, zie je bestaande accommodaties hun eigen *content* ontwikkelen of sterke events aan zich binden door deze titels te kopen of er een belang in te nemen. Om hun uitstraling te versterken, worden bestaande accommodaties in toenemende mate onderdeel van *leisure clusters* die door hun schaal en levendigheid een aantrekkelijker verblijfsomgeving vormen dan de veelal 'saaiere dozen' die beurscomplexen van oudsher zijn, en daardoor meer bezoekers trekken.

Tenslotte blijkt uit bijlage 4 dat, na een aantal magere jaren, de live communicatiemarkt zich weer voorzichtig lijkt te herstellen.

3.2 Ontwikkelingen aanbodmarkt

MartiniPlaza heeft een onderscheidende mix van voorzieningen

Wij voerden een inventarisatie uit van het concurrentieveld waarin MartiniPlaza zich bevindt. Dat leverde een lijst op van – naast MartiniPlaza – 21 accommodaties met elk meer dan 5.000 m² hal-/zaalruimte. In bijlage 5 is een tabel opgenomen waarin van deze accommodaties de bezoekaantallen en metrages staan weergegeven. In omvang staat MartiniPlaza op de 10^e plaats, qua bezoekaantal zelfs op een 6^e plaats, wat een mooie prestatie is op een dergelijke perifere vestigingsplek.

Als we verder naar bijlage 5 kijken, vallen de volgende zaken op (*waarbij we de 'grote twee' RAI en Jaarbeurs buiten beschouwing laten*):

- Qua grootste zaal behoort MartiniPlaza tot de grootste van Nederland (meest rechtse kolom). Bij accommodaties die een veel grotere zaal hebben (Brabanthallen/1931, Classic Park) gaat het in feite om vlakke vloer zalen waar stoelen in worden gezet. Die hebben een beduidend mindere uitstraling. In feite zijn alleen MECC en World Forum goed vergelijkbaar.
- Qua totale omvang van het zalengedeelte (rechterdeel tabel) doet MartiniPlaza het goed ten opzichte van andere 'echte' beurscomplexen. Alleen Brabanthallen/1931 heeft meer m²'s. Maar 'echte' congrescentra als World Forum en Koningshof zijn weer groter dan MartiniPlaza.
- Er zijn maar weinig complexen met een zeer grote hal (> 7.500 m²). Enkele daarvan zijn ook zeer monofunctioneel omdat ze alleen maar één grote hal hebben (TT Hal, Evenementenhal Gorinchem).

Plannen bij concurrenten en nieuwbouwplannen

Hiervoor gaven we de status quo weer bij de voornaamste concurrenten. Maar deze zitten niet stil. Veel accommodaties ondergaan nu al of de komende jaren flinke aanpassingen. We noemen enkele van de grotere:

- Renovatie van de westelijke hallen van Ahoy (gereed in 2017) en toevoeging van een groot internationaal congrescentrum inclusief muziekzaal (ingebruikname: 2019).
- Bij Jaarbeurs Utrecht worden tot en met 2022 onder andere de volgende projecten gerealiseerd:
 - de bouw van Nederlands grootste bioscoop (gereed 2016). De bioscoopzalen worden ook gebruikt als congreszalen;
 - inrichting van een centrumboulevard en vernieuwing van de Jaarbeurspassage;
 - sloop- en nieuwbouw hallen 2 en 5 + renovatie hallen 3 en 4; al deze hallen krijgen een eigen ontsluiting;
 - renovatie overige hallen die ook een eigen ontsluiting tot de passage krijgen.

- Amsterdam RAI voegt het Nhow hotel toe (4-sterren, 650 kamers) en bouwt een multifunctionele parkeergarage c.q. overloophal. Recent werd al het multifunctionele beurs- en congresgebouw Amtrium in gebruik genomen met onder andere twee restaurants en een bijzondere kas voor *city farming*.
- Voor Brabanthallen/1931 geldt dat komende jaren het contract tussen de gemeente en Libéma afloopt, en dat beide partijen zich beraden over de toekomst van het complex. De intentie is vooralsnog om het complex een investeringsimpuls te geven om met name de kwaliteit van gebouw en omgeving te verhogen.
- MECC Maastricht ambieert om, naast haar huidige functie, zich meer te gaan profileren als ontmoetingsplek voor de Brightlands Health Campus. De gemeente investeert 25 miljoen om het gebouw toekomstbestendig te maken.
- In Emmen wordt de Wereld van Theater/Ontmoeting gerealiseerd met 2.000 m² zaalruimte waaronder een grote zaal van 800 m².

Dichterbij zijn de volgende ontwikkelingen aan de orde:

- De komst van een Van der Valk hotel bij Hoogkerk (gemeente Tynaarlo). Dit hotel krijgt 12 zalen en zal, in combinatie met de 140 hotelkamers, een concurrent worden op de (meerdaagse) vergader- en congresmarkt. In de toekomst kan het hotel nog uitbreiden met 50 kamers en 600 m² zaalruimte.
- De Prins Bernhardhoeve in Zuidlaren is recent 'gesloten' als beursaccommodatie en functioneert momenteel als "Doe Museum" met onder andere zandsculpturen, LEGO-exposities, kinder(doe)feestjes en exposities.

Samenvattend blijkt MartiniPlaza niet alleen voor Noord-Nederland maar eigenlijk voor geheel Nederland een redelijk bijzondere mix van voorzieningen te bieden. In Noord-Nederland inclusief Overijssel is MartiniPlaza de meest onderscheidende accommodatie.

Uit een globale inventarisatie van bouwplannen bij beurs-, congres- en evenementencomplexen blijkt dat veel van deze accommodaties – met name grote – flinke plannen hebben voor verbetering en soms uitbreiding van hun voorzieningenniveau. Veelal wordt daarbij ook de directe omgeving meegenomen. De komende jaren zal het gemiddelde kwaliteitsniveau van het aanbod dan ook omhoog gaan. Als MartiniPlaza niet (verder) investeert, betekent dat een relatieve achteruitgang van haar positie in de markt.

3.3 Benchmark gebouwen

Benchmark branchegenoten; individueel niet, maar groepsgewijs wel vergelijkbaar

Om de prestaties van MartiniPlaza in een referentiekader te kunnen plaatsen, hebben we deze afgezet tegen een aantal branchegenoten. De selectie daarvan is gebaseerd op een redelijke mate van vergelijkbaarheid (in schaal en/of in activiteitenmix) en een wat perifere ligging. Verder is vooral naar wat grotere accommodaties gekeken, omdat daar mogelijk meer van te leren valt.

VERTROUWELIJK

Van een enkele accommodatie is wel cijfermateriaal beschikbaar maar niet heel recent. Waar nodig, hebben wij deze gecorrigeerd voor inflatie naar prijspeil 2014. Van WTC Expo was helemaal geen cijfermateriaal te achterhalen, dus die maakt geen onderdeel uit van de cijfermatige vergelijking (bezoeken en financiën).

De, in overleg met de stuurgroep, gekozen accommodaties zijn:

- Vier Nederlandse accommodaties:
 - Ahoy, Rotterdam (44.000 m2 verhuurbaar opp.)⁷
 - WTC Expo, Leeuwarden (41.000 m2 „ „)
 - Brabanthallen/1931 (39.500 m2 „ „)
 - MECC, Maastricht (34.000 m2 „ „)
- Twee buitenlandse accommodaties:
 - Lille Grand Palais, Lille (Fr.) (32.000 m2 verhuurbaar opp.)
 - Weser-Ems Hallen, Oldenburg (D.) (22.500 m2 „ „)

We beseffen dat iedere individuele accommodatie afwijkt van MartiniPlaza. Maar in totaliteit bieden de vergelijkingsaccommodaties een pakket van activiteiten dat goed overeen komt met MartiniPlaza. Het gaat daarom vooral om de gemiddelde resultaten van de brancheleden, en niet om de individuele resultaten.

Schaalverschil uit zich vooral in grotere hallen en meer (maar niet grotere) zalen

In bijlage 6 zijn de gegevens van de zes accommodaties opgenomen. In Tabel 4 hieronder is dat verkort weergegeven.

Tabel 4 Gegevens zes gebouwen benchmark MartiniPlaza

Nr.	Naam	Plaats	Provincie	Bezoek-aantal per jaar ⁽¹⁾	Totale capac. (m2) zalen en beursvloeren e.d. ⁽²⁾	Capaciteiten hallen (m ²) - aantal hallen			Capaciteiten zalen ⁽⁴⁾				
						<2.500	2.500 - 7.500	> 7.500	Aantal zalen	Totaal aantal m ²	Capaciteit grootste zaal (m ²)		
1	Ahoy Rotterdam	Rotterdam	ZH	1.400.000	44.000	-	5	2	9	2.000	800		
2	WTC Expo Leeuwarden	Leeuwarden	FR	410.000	41.000	3	3	2	14	2.000	750		
3	Brabanthallen/1931	Den Bosch	NB	725.000	39.500	2	3	1	33	6.400	2.750		
4	MECC Maastricht	Maastricht	LI	390.000	34.000	-	1	2	39	5.100	1.700		
5	Lille Grand Palais ^(*)	Lille	(FR.)	930.000	32.000	1	3	-	34	13.500	1.500		
6	Weser-Ems Hallen/EWE-Arena	Oldenburg	(DLD.)	700.000	22.500	2	2	1	12	3.300	1.400		
GEMIDDELDE NEDERLANDSE BENCHMARK				730.000	40.000	1,3	3,0	1,8	24	3.900	1.500		
GEMIDDELDE BUITENLANDSE BENCHMARK				820.000	27.000	1,5	2,5	0,5	23	8.400	1.500		
GEMIDDELDE TOTALE BENCHMARK				760.000	36.000	1,3	2,8	1,3	24	5.400	1.500		
Martiniplaza				Groningen	GR	430.000	17.000	3,0	3,0	-	13	4.500	1.600

1) Op basis van laatst beschikbare meetjaar (2014 of 2013). 2) Exclusief horeca ruimtes en foyers. 4) Exclusief horeca ruimtes en foyers.

(*) De vier hallen in Lille Grand Palais zijn samen te voegen tot één grote hal van 18.500 m2

Bronnen: diverse websites, Respons Evenementenmonitor. Bewerking: LAGroup, 2015

⁷ Voor Ahoy geldt dat daar de komende jaren onder andere een groot congressentrum aan wordt toegevoegd. Daar is in deze analyse nog geen rekening mee gehouden.

Uit de bijlage en de tabel blijkt onder andere:

- Gemiddeld zijn de benchmark gebouwen tweemaal zo groot als MartiniPlaza. Dat uit zich niet zozeer in meer hallen maar wel in *grotere hallen*. Vijf van de zes hebben minstens één hal van meer dan 7.500 m². Bij de zalen is dat juist andersom: de benchmarks hebben *tweemaal zoveel zalen* als MartiniPlaza, maar deze bieden nauwelijks meer totaalcapaciteit. De grootste zalen zijn in omvang zelfs min of meer identiek. De enige met relatief weinig zalen (Ahoy) gaat hierin juist fors investeren.
- Naast MartiniPlaza hebben alleen Ahoy en de Weser-Ems Hallen (met de EWE-Arena) een behoorlijk sportprofiel. Bij Ahoy gaat het daarbij vooral om incidentele grote sportevenementen zoals de Zesdaagse en het ABN AMRO World Tennis Tournament. De EWE-Arena springt er uit omdat hier, net als in Groningen, topsport competitie wordt bedreven. Voor zowel een topbasketbalclub als een tophandbalclub is dit complex de thuisbasis. Er zijn twee hallen (een ronde en een rechthoekige) die hiervoor goed voor zijn geoutilleerd. Er vindt daarnaast ook incidentele topsport plaats zoals een internationaal concours hippique.
- De meest complexen hebben een behoorlijke congresfunctie. Uitzondering is de Weser-Ems Hallen waar de grote congreszaal toch vooral een kleine hal is waar stoelen in worden gezet. Dat geldt ook enigszins voor 1931, maar die hebben wel uitstekende break-out ruimten. Bij WTC Expo ontbreekt een goede, grote plenaire zaal.
- De Weser-Ems Hallen komen qua profiel het meeste overeen met MartiniPlaza. Waar bij MartiniPlaza het congresgedeelte beter op orde is, geldt dat bij de Weser-Ems Hallen voor het beurs- c.q. sportgedeelte.

Tabel 5 Laat de bezoekcijfers zien over de jaren 2011-2014. Bij de meeste is dat aantal ongeveer stabiel of iets stijgend. Alleen bij WTC Expo en MartiniPlaza is sprake van een daling ten opzichte van 2011. In bezoekersaantal meet MartiniPlaza zich het beste met het MECC en met WTC Expo.

Tabel 5 Ontwikkeling bezoekersaantallen zes gebouwen benchmark MartiniPlaza

Bezoekaantallen	2011	2012	2013	2014	gem. '11-'14
Ahoy Rotterdam	1.300.000	1.350.000	1.400.000	1.400.000	1.363.000
Mecc	273.000	243.000	313.000	390.000	305.000
Brabanthallen/1931	730.000	675.000	690.000	725.000	705.000
WTC Expo	521.000	403.000	440.000	413.000	444.000
Lille Grand Palais	937.000	1.048.000	1.000.000	932.000	979.000
Weser-Ems Halle	nb	683.000	679.000	701.000	688.000
MartiniPlaza	468.000	415.000	431.000	429.000	436.000

Bron: eigen onderzoek LAgrou + Respons Evenementenmonitor. Bewerking: LAgrou

Uit Tabel 6 komen interessante verschillen naar voren.

- Het uitgesproken sportprofiel van Ahoy, MartiniPlaza en vooral Weser-Ems Hallen wordt bevestigd. Het aandeel sportbezoeken in deze accommodaties ligt met 20% en meer, een stuk hoger dan bij de anderen. Vaak participeert Ahoy in sportevenementen; het bedrijf heeft er ook een grote expertise in. Dat draagt bij aan hun sterke

VERTROUWELIJK

positie op deze markt.

- Voor alle complexen, met uitzondering van Ahoy, geldt dat publieksbeurzen het grootste bezoekaandeel hebben (30-60%). MartiniPlaza lijkt hierin op Ahoy, met rond de 30% publieksbeursbezoek en zo'n 20% sportbezoek.
- Ahoy bevestigt zijn bijzondere positie als concertlocatie met 38% bezoek aan concerten en dergelijke.
- Er zijn helaas geen gesplitste cijfers voor vakbeurzen en congressen beschikbaar. In totaliteit scoort MECC hoog in deze B-to-B segmenten. MECC heeft naar onze indruk ook het beste congresproduct en het meest serieuze profiel in deze markt. MartiniPlaza blijft hier flink bij achter.

Tabel 6 Verdeling bezoeken naar typen evenement bij zes gebouwen benchmark MartiniPlaza

	Martini Plaza	Ahoy	Mecc	WTC Expo	Weser-Ems Halle
publieksbeurzen	32%	27%	62%	53%	48%
vakbeurzen/zakelijke markt	9%	7%	19%	9%	
sportwedstrijden	20%	19%	3%	5%	27%
voorstellingen/concerten	24%	38%	9%	5%	10%
overige openbaar	15%	6%	6%	12%	4%
overige niet openbaar		2%	1%	16%	11%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Bron: eigen onderzoek LAgrou + Respons Evenementenmonitor. Bewerking: LAgrou

De relatie tussen accommodatie en regio: bijna alles dun gezaaid in Groningen

In Tabel 7 worden van de zes benchmarkgemeenten en hun regio's, net als van MartiniPlaza, een aantal data genoemd, zoals aantal inwoners van gemeente en regio, aantal hotelkamers en de landoppervlakte van het gebied.

Tabel 7 Diverse data van benchmarkregio's en gemiddelden daarvan

Nr.	Naam	Plaats	inwoners gemeente	hotelkamers gemeente	Regio =	inwoners regio	Opp. regio (m2 km land)	Inw. Per km2	hotelk. regio	m2 beurs-complex	bez. beurs-complex
1	Ahoy Rotterdam	Rotterdam	620.000	5.000	Corop Rijnm.	1.230.000	1.120	1.100	6.700	44.000	1.400.000
2	WTC Expo Leeuwarden	Leeuwarden	110.000	600	Corop N-Fr.	380.000	1.320	290	3.100	41.000	410.000
3	Brabanthallen/1931	Den Bosch	150.000	700	Corop NO-NB	320.000	1.225	260	2.200	39.500	725.000
4	MECC Maastricht	Maastricht	120.000	3.000	Corop Zd-Lb	600.000	660	910	7.900	34.000	390.000
5	Lille Grand Palais (*)	Lille	230.000	7.600	Kanton Lille	1.200.000	880	1.360	9.500	32.000	930.000
6	Weser-Ems Hallen	Oldenburg	160.000	1.100	4 Kreisen	500.000	2.750	180	3.500	22.500	700.000

GEMIDD. NEDERL. BENCHMARK	250.000	2.300		633.000	1.100	580	5.000	40.000	731.000
GEMIDD. BUITENL. BENCHMARK	200.000	4.400		850.000	2.000	430	7.000	27.000	815.000
GEMIDD. TOTALE BENCHMARK	230.000	3.000		705.000	1.300	540	5.500	36.000	759.000

Martiniplaza	Groningen	200.000	1.300	Corop Ov.Gr.	390.000	1.150	340	1.900	17.000	430.000
---------------------	------------------	----------------	--------------	---------------------	----------------	--------------	------------	--------------	---------------	----------------

1) Op basis van laatst beschikbare meetjaar (2014 of 2013). N.b. metrages en bezoekaantallen zijn afgerond.

Bronnen: eigen onderzoek LAgrou; diverse websites, Respons Evenementenmonitor. Bewerking: LAgrou, 2015

Uit Tabel 7 kan een aantal conclusies worden getrokken:

- Gemiddeld gesproken liggen de gemeenten in grootte (qua inwoneraantal) zeer dicht bij elkaar.

VERTROUWELIJK

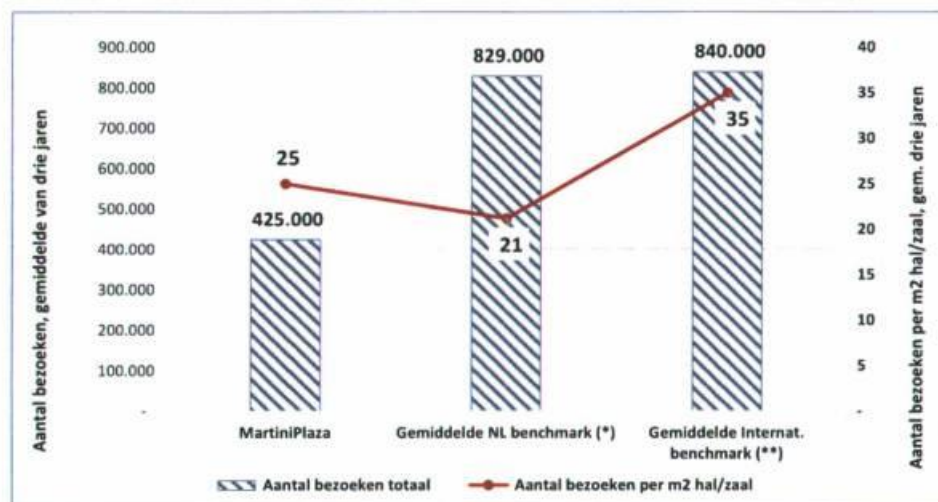
- Dat geldt niet voor de regio's: Groningse is een stuk dunner bevolkt dan de benchmark, waar gemiddeld bijna tweemaal zoveel mensen wonen. Door verschil in oppervlak is de bewonersdichtheid in de benchmarks circa 60% hoger dan bij MartiniPlaza.
- Dat laatste zal een rol spelen bij het feit dat Groningen ook veel minder hotelkamers heeft dan de benchmark, waar bijna driemaal zoveel hotelkamers zijn. Dat hoge gemiddelde wordt sterk beïnvloed door Rotterdam, Maastricht en Lille. Maar geen enkele regio – zelfs Leeuwarden niet – heeft minder hotelkamers dan Groningen. Alleen op stadsniveau doet Groningen het wat beter dan Leeuwarden, 's-Hertogenbosch en Oldenburg.
- We zagen al dat Groningen het goed doet met betrekking tot het aantal bezoeken aan MartiniPlaza in relatie tot de omvang van het complex. Maar dat geldt vooral ten opzichte van de Nederlandse benchmark. De twee buitenlandse accommodaties trekken een groter aantal bezoeken per m2 capaciteit. Hier komen we later op terug.

Samenvattend blijkt dat het voorzieningenniveau van MartiniPlaza zich goed kan meten met een aantal selecteerde benchmarkaccommodaties in Nederland en het buitenland. Het grootste verschil zit er in dat de andere accommodaties grotere hallen hebben en meer (kleinere) zalen. MartiniPlaza onderscheidt zich vooral met sport en met de grote theaterzaal/congreszaal. Qua bezoekersprofiel lijkt MartiniPlaza redelijk veel op Ahoy, dat wel een sterkere entertainment-functie heeft. Qua omgeving moet MartiniPlaza het doen met een veel kleinere vraagmarkt (minder inwoners in de regio) en een veel kleiner hotelaanbod. Gezien het veel lagere aantal inwoners, kan het bezoekaantal dat MartiniPlaza trekt als hoog worden beschouwd.

Aantal bezoeken totaal en per m2 verhuurbaar oppervlak

Figuur 7 laat het aantal bezoeken zien van de eerder genoemde drie vergelijkingssets, gemiddeld over de laatste drie exploitatiejaren waarvan cijfers beschikbaar zijn.

Figuur 7 Gemiddeld aantal bezoeken per accommodatie, totaal en per m2 verhuurbaar oppervlak



Bronnen: Diverse, waaronder KvK en betreffende bedrijven. Bewerking: LAGroup

(*) Ahoy Rotterdam, MECC Maastricht, MartiniPlaza Groningen, IJsselhallen Zwolle

(**) Lille Grand Palais (Fr.), Weser-Ems Hallen Oldenburg (D.)

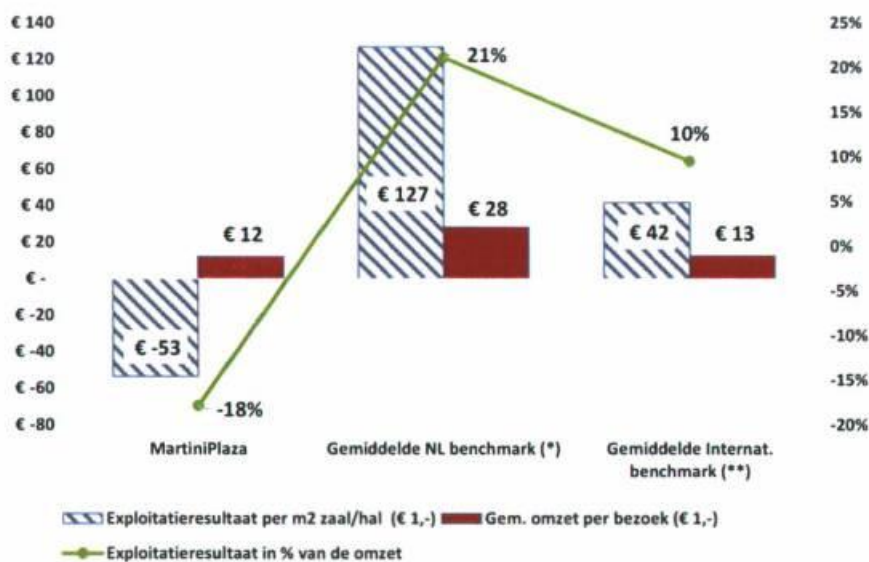
VERTROUWELIJK

De grafiek toont dat MartiniPlaza weliswaar minder bezoeken trekt dan de benchmark accommodaties gemiddeld over drie jaren (425.000 versus ruim 800.000), maar aangezien die andere accommodaties gemiddeld een stuk groter zijn dan MartiniPlaza, trekt MartiniPlaza zo'n 15% meer bezoeken per m² dan de vier Nederlandse gebouwen (25 versus 21). Ten opzichte van de twee buitenlandse gebouwen trekt MartiniPlaza weer 40% minder bezoek (25 versus 35 bezoeken). Het gebruik van de ruimten, qua bezoekaantallen, is bij MartiniPlaza dus intensiever dan bij de andere Nederlandse accommodaties.

Exploitatieresultaat MartiniPlaza dramatisch lager dan benchmarks

Belangrijk criterium voor het presteren van een organisatie is het exploitatieresultaat, zoals we al eerder schreven. In Figuur 8 vergelijken we dat van MartiniPlaza met de branchegenoten. We zagen hierboven dat MartiniPlaza verhoudingsgewijs een redelijk aantal bezoeken per m² realiseert, met name ten opzichte van de Nederlandse benchmark. Maar aangezien MartiniPlaza gemiddeld veel minder meer omzet⁸ per bezoek heeft (€ 12 versus € 28 bij de vier Nederlandse accommodaties), en bovendien MartiniPlaza een veel lager exploitatieresultaat in % van de omzet heeft (-18% versus +21%), blijft het exploitatieresultaat ver achter ten opzichte van de vier Nederlandse accommodaties. Het exploitatieresultaat per m² verhuurbaar oppervlak ligt bij MartiniPlaza € 180 per m² lager dan bij die vier anderen (-/- € 53 versus + € 127).

Figuur 8 Gem. omzet per bezoek + exploitatieresultaat per m² verhuurbaar opp. (€ en % van de omzet)



Bronnen: Diverse, waaronder KvK en betreffende bedrijven. Bewerking: LAGROUP

Betreft gemiddelde van drie exploitatiejaren

(*) Ahoy Rotterdam, Brabanthallen/1931 's-Hertogenbosch, MECC Maastricht

(**) Lille Grand Palais (Fr.), Weser-Ems Hallen Oldenburg (D.)

⁸ Let wel, dit is de totale omzet van de accommodatie gedeeld door het aantal bezoeken. Dat is dus wat anders dan de gemiddelde besteding per bezoeker.

Ten opzichte van de twee buitenlandse gebouwen zijn de verschillen iets kleiner. De gemiddelde omzet per bezoek is vrijwel gelijk, maar het exploitatieresultaat is toch nog stukken lager dan bij die twee gebouwen gemiddeld.

Het grote verschil in exploitatieresultaat tussen MartiniPlaza en de benchmark wordt in hoofdzaak veroorzaakt door de personeelskosten. Deze liggen bij de andere complexen rond de 25% van de omzet; bij MartiniPlaza is dat 60%. Verder is er verschil bij de 'overige exploitatiekosten' (algemene kosten, verkoopkosten, huisvestingskosten). Maar de vergelijking is te grofmazig om aan te kunnen geven waar dat verschil precies in zit.

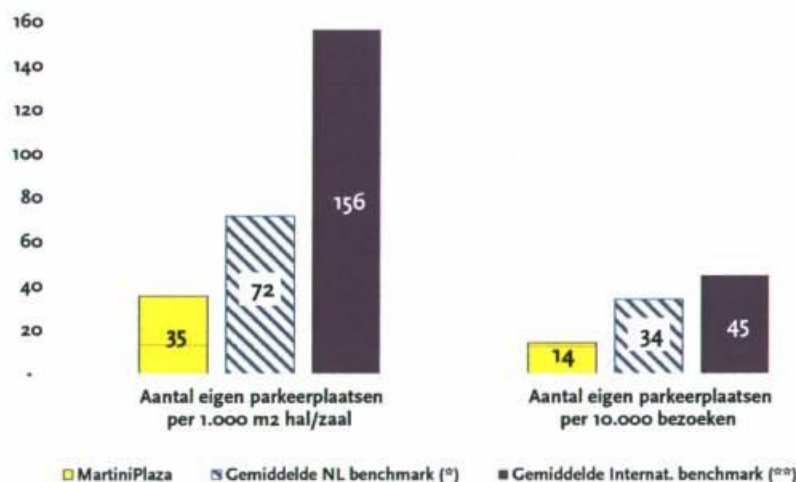
NOTA BENE

We merken op dat het verschil tussen Lille en Oldenburg onderling aanzienlijk is. De resultaten van Lille komen ongeveer overeen met die van de Nederlandse gebouwen; die van Oldenburg lijken sterk op die van MartiniPlaza. De Weser-Ems Hallen hebben een negatief exploitatieresultaat van +/- 25% van de omzet, ofwel van +/- € 55 per m2. Of dat te maken heeft met de overeenkomst tussen beide complexen voor wat betreft hun sportfunctie, betwijfelen wij. Wellicht heeft het ermee te maken dat ook in Oldenburg de exploitatie in handen is van een onderneming die 100% eigendom van de gemeente is.

MartiniPlaza heeft zeer lage eigen parkeercapaciteit

Omdat de parkeercapaciteit van MartiniPlaza tijdens het onderzoek als een knelpunt naar voren kwam, hebben we ook gekeken hoe die zich verhoudt tot de hierboven genoemde complexen (Figuur 9).

Figuur 9 Aantal eigen parkeerplaatsen per 1.000 m2 hal/zaal en per 10.000 bezoeken per jaar



Bronnen: websites van de betreffende accommodaties. Bewerking: LAGROUP

(*) Ahoy Rotterdam, WTC Expo Leeuwarden, Brabanthallen/1931 's-Hertogenbosch, MECC Maastricht

(**) Lille Grand Palais (Fr.), Weser-Ems Hallen Oldenburg (D.)

De vier Nederlandse accommodaties blijken gemiddeld twee keer zoveel parkeerplaatsen per m2 te hebben als MartiniPlaza. En omdat zij gemiddeld minder bezoeken per m2 hal-

VERTROUWELIJK

/zaalruimte hebben, is hun aantal parkeerplaatsen per 10.000 bezoeken 2,5 keer hoger dan van MartiniPlaza. Ten opzichte van de buitenlandse accommodaties is het verschil nog groter in het nadeel van MartiniPlaza. Vooral Weser-Ems Hallen heeft met 5.000 betaalde parkeerplaatsen op eigen terrein een enorme capaciteit. In de figuur is geen rekening gehouden met overloopparkerterreinen.

Hoewel we de situatie bij de andere accommodaties niet tot norm willen verheffen, wijst de benchmark uit dat de situatie in Groningen naar verhouding zorgwekkend is. Omdat ook de OV-bereikbaarheid van MartiniPlaza niet optimaal is, is het creëren van meer parkeercapaciteit een *must* om grootschalige evenementen in huis te halen en te houden.

Samenvattend doet MartiniPlaza het prima wat betreft het aantal bezoekers dat zij jaarlijks trekt. Maar aan die bezoekers wordt nauwelijks iets 'verdiend'. De gemiddelde omzet per bezoek is laag, zeker vergeleken met de Nederlandse benchmarkaccommodaties. En door de hoge kostenstructuur – met name de personeelskosten – heeft MartiniPlaza een exploitatie-resultaat (per m2 zaal/halruimte) dat zeer slecht is vergeleken met de benchmark. De enige benchmarkaccommodatie met een vergelijkbaar slecht exploitatieresultaat is de Weser-Ems Hallen in Oldenburg, die – al dan niet toevallig – de enige accommodatie is die ook onder een overheids-BV valt.

Tenslotte blijft de parkeercapaciteit van MartiniPlaza ver achter bij die van de benchmark-accommodaties. Dat kan een flinke beperking zijn bij (het binnenhalen van) grote evenementen.

3.4 Benchmark steden

Naast de benchmark van zes gebouwen, voerden wij ook een benchmark uit van steden waar Groningen zich aan kan of wil spiegelen. Doel van deze benchmark is om het aanbod aan live communicatie-accommodatie(s) in Groningen in een breder perspectief te plaatsen.

3.4.1 Opzet benchmark

Selectie steden

De volgende steden zijn – in samenspraak met de stuurgroep – opgenomen in de benchmark:



De gekozen steden zijn op (op punten) vergelijkbaar. Bijvoorbeeld voor wat betreft het inwonertal, het economisch profiel, de aanwezigheid van een universiteit of in ieder geval een hogeschool en hun ligging buiten de Randstad (uitgezonderd Utrecht).

Werkwijze op hoofdlijnen

Van de steden brachten we een aantal kenmerken in kaart (omvang, regiofunctie, ambities (in grote lijnen), aanwezigheid kennisinstellingen, bedrijfsleven e.d.). Vervolgens keken we welke beurs-, congres-, evenementen- en topsportvoorzieningen deze gemeenten bieden, en beoordeelden we hoe een en ander zich verhoudt tot vraag en aanbod in Groningen.

Ook brachten we in kaart welke waarde de verschillende gemeenten aan hun grotere accommodaties hechten.

3.4.2 Belangrijkste resultaten kwantitatieve benchmark

De belangrijkste resultaten van de benchmark bespreken we in dit hoofddocument. In bijlage 7 staat een uitgebreide weergave van de benchmark.

3.4.2.1 Bevindingen vraagmarkt stad en regio***Stad Groningen is vrij goede voedingsbodem voor live communicatie events***

In zijn algemeenheid kan geconcludeerd worden dat de stad Groningen een vrij goede voedingsbodem biedt voor vraag naar live communicatie events. Het inwonertal van de stad bevindt zich in de middenmoot van de benchmark en het economisch presteren van de gemeente krijgt van Bureau Louter⁹ het rapportcijfer 7,4. Hiermee doet Groningen het redelijk goed. Ter vergelijking: de 'thuismarkten' van Eindhoven (7,8), 's-Hertogenbosch (7,7) en Utrecht (7,7) zijn sterker, maar de Groningse economie doet het wel duidelijk beter dan Enschede (7,0) en Maastricht (6,9). Dit is een indicator dat er vanuit de thuismarkt van MartiniPlaza wel de nodige vraag kan komen naar congressen, beurzen en andere (semi)zakelijke evenementen.

Groningen profiteert ook van de relatief grote omvang van de academische sector. Zowel de algemene als de medisch academische sector zijn sterk vertegenwoordigd. Naast de sector *Health*, zijn ook de sectoren *ICT* en *Energy* sterk in Groningen. Een groot academische veld vormt in het algemeen een belangrijke voedingsbodem voor met name (internationale) congressen (soms ook gecombineerd met beurzen). Bij de locatiekeuze voor een *live communicatie* event speelt het toeristisch imago van een stad vaak een rol. Met name als het gaat om (meerdaagse) congressen. Op dit vlak scoort Groningen in de subtop. Het toeristisch imago van de stad krijgt het rapportcijfer 7,0 en doet het hiermee net iets minder dan 's-Hertogenbosch (7,1), Utrecht (7,2) en Maastricht (7,4), maar wel beduidend beter dan Eindhoven (6,3) en Enschede (6,1).

Geringe omvang vraagmarkt wijdere regio is de achilleshiel van Groningen

Groningen en daarmee MartiniPlaza, ondervindt – naar verwachting – wel het nodige nadeel van de geringe omvang (naar inwonertal) en economische kracht van de wijdere regio. Gekeken naar de directe regio (conform de indeling in stadsgewesten van Bureau

9 Bureau Louter is een ruimtelijk-economisch onderzoeksbureau dat jaarlijks in het onderzoek 'Economische Toplocaties' de economische kracht/prestaties van gemeenten onderzoekt. Zie verder bijlage 7.

Louter in een straal van circa 40 kilometer) ligt het inwonertal van de regio Groningen op circa 500.000 inwoners. Hiermee doet de regio weliswaar onder voor Utrecht (circa 850.000 inwoners) en Eindhoven (circa 650.000). Maar de andere regio's hebben toch een kleiner achterland. Gekeken naar economische prestaties geldt dat de regio Groningen wat achterblijft bij veel van de steden in de benchmark. Conform de indeling van Bureau Louter krijgt de regio Groningen het rapportcijfer 6,6 voor haar economisch presteren. Uitgezonderd Maastricht (rapportcijfer 6,0) doen alle andere regio's het beter.

Echter, als gekeken wordt op provincieniveau dan wordt nog eens bevestigd hoe relatief dunbevolkt Groningen is. Waar de andere benchmarksteden ruim één miljoen inwoners in de provincie hebben (Enschede, Maastricht en Utrecht), of soms zelfs 2,5 miljoen (Eindhoven en 's-Hertogenbosch), blijft het inwonertal van de provincie Groningen nog onder de 600.000 steken. Ook gemeten in landsdelen blijft Groningen duidelijk achter bij de overige landsdelen. De 1,7 miljoen inwoners van Noord-Nederland vormen een veel kleinere voedingsbodem dan de circa 3,5 miljoen van zowel Zuid- als Oost-Nederland. Utrecht heeft met 8 miljoen inwoners in West-Nederland veruit de grootste 'achterban'.

3.4.2.2 Bevindingen omvang aanbod

Aanbod beurs- en multifunctionele hallen in Groningen relatief klein door klein achterland

Het aanbod aan beurs- en multifunctionele hallen is in Groningen met circa 27.000 m² van een middelgrote omvang. Het aanbod in Eindhoven en Enschede ligt hier nog onder, maar het aanbod in de andere steden is groter tot beduidend groter. Er kan ook gekeken worden naar de verhouding van het aantal inwoners c.q. arbeidsplaatsen en het aantal m² beursshal in een gemeente. Een hoog aantal inwoners en/of arbeidsplaatsen impliceert dan dat er veel potentie vanuit de lokale markt is voor het bezoeken van activiteiten in de hallen. Voor de gemeente Groningen geldt dat er 7 inwoners en 5 arbeidsplaatsen per m² beursshal zijn. Hiermee is de marktpotentie in Groningen bovengemiddeld goed: het gemiddelde van de benchmark komt op 5 inwoners en 3 arbeidsplaatsen per m² beursshal uit. Andersom zou gesteld kunnen worden dat in relatie tot het aantal inwoners en arbeidsplaatsen het aanbod aan beurs- en multifunctionele hallen in Groningen achter blijft. Deze relatieve geringe omvang in Groningen hangt echter voor een belangrijk deel samen met het kleine achterland van Groningen. Gerelateerd aan het inwonertal van de provincie valt juist op dat het aantal inwoners per m² beursvloer in de provincie Groningen juist duidelijk onder het gemiddelde blijft: 21 inwoners per m², terwijl het benchmarkgemiddelde op 51 ligt. Dus gerelateerd aan de omvang van de provincie heeft Groningen een ruim beursvloer aanbod.

Aanbod (meer grootschalige) congresvoorzieningen redelijk groot in Groningen

Het (meer grootschalige) congresaanbod is - gemeten in m² - redelijk groot in Groningen. Het bedraagt circa 5.500 m² 'congresvloer' (inclusief de theaterzaal van MartiniPlaza). Hiermee is het aanbod groter dan Enschede, 's-Hertogenbosch en Maastricht. Het aanbod in Utrecht (8.000 m²) en met name Eindhoven (16.000 m²) is echter (veel) groter. Als we het congresaanbod in relatie tot het aantal arbeidsplaatsen in de gemeente stellen,

blijkt dat de potentie vanuit het lokale bedrijfsleven (gemeten in het aantal arbeidsplaatsen) in Groningen met 23 banen per m² congresvloer net iets groter dan gemiddeld is (gemiddelde van de benchmark: 19). Dit geldt ook voor het aantal inwoners (36 inwoners per m² congresvloer voor Groningen vs. 30 voor de benchmark). Maar ook hiervoor geldt weer dat juist de vraagpotentie vanuit de bredere regio voor Groningen (ver) achterblijft bij de benchmark. Groningen profiteert vermoedelijk wel van de goede economische en academische voedingsbodem die de stad zelf biedt.

Stadioncapaciteit indoor topsportaccommodaties in Groningen is groot

Qua stadioncapaciteit voor topsportaccommodaties heeft de stad Groningen betrekkelijk veel aanbod. In tegenstelling tot Utrecht en Enschede beschikt de stad met MartiniPlaza over een indoor topsportaccommodatie¹⁰. Alleen Eindhoven heeft met het Pieter van den Hoogenband Zwemstadion en het Indoor Sportcentrum Eindhoven een grotere indoor topsportstadionstructuur. Met 44 inwoners per zitplaats is de vraagpotentie in Groningen op gemeenteniveau bovengemiddeld groot (het benchmarkgemiddelde ligt op 27). Ook hier geldt echter weer dat de vraag met name vanuit de gemeente moet komen, want de vraagpotentie vanuit de provincie als geheel blijft duidelijk achter bij de benchmark.

Plan topsporthal bij Euroborg mogelijk bedreiging voor MartiniPlaza

Een bedreiging voor MartiniPlaza kan overigens het plan van Noorderpoort ROC zijn om naast de Euroborg een topsporthal neer te zetten. De gemeente verleent hieraan alle medewerking. Volgens recente informatie krijgt deze hal 500 zitplaatsen voor publiek. Voorheen werd ook gesproken over 2.500 zitplaatsen; in dat geval zou deze hal een forse concurrent worden voor MartiniPlaza voor topsportevents.

Hotelaanbod in Groningen in de middenmoot

Naast het aanbod aan accommodaties kan ook het aanbod aan hotelkamers van belang zijn voor de vraag vanuit de (meerdaagse) *live communicatie* markt. Groningen beschikt over totaal circa 1.300 kamers. Ook hiermee komt de stad in de middenmoot uit. Het aanbod is in ieder geval beduidend ruimer dan in 's-Hertogenbosch en Enschede. Maastricht en ook Eindhoven bieden de bezoekers echter veel meer keuze.

3.4.2.3 Bevindingen omvang vraag

Betrekkelijk laag totaal bezoekaantal vak- en publieksbeurzen in Groningen

In de periode 2012-2014 trokken vak- en publieksbeurzen in indoor evenementenaccommodaties in Groningen (volgens cijfers van Respons) gemiddeld zo'n 158.000 bezoeken per jaar. Dit bezoekaantal ligt betrekkelijk laag: alleen Enschede kende minder bezoeken. De bezoekaantallen in Maastricht (190.000), Eindhoven (200.000), en 's-Hertogenbosch (320.000) lagen hoger. Utrecht is met 1,35 miljoen bezoeken een klasse apart. Ook gerelateerd aan het beschikbare aantal m² beursvloer (beurs- en multifunctionele hallen) ligt het bezoekaantal in Groningen redelijk laag: 5,8 bezoekers op jaarbasis per m²

¹⁰ Alleen accommodaties met een minimale stadioncapaciteit van 2.000 personen zijn opgenomen.

beursvloer. Het gemiddelde van de vijf andere steden ligt op 6,8 bezoekers per m². Deze wat lagere dichtheid kan vermoedelijk mede verklaard worden door het lage aantal inwoners dat de provincie en Noord-Nederland heeft.

Als we inzoomen op de beurzen dan valt op dat Groningen ook een laag aantal beurzen¹¹ per jaar heeft: gemiddeld 12 per jaar over de periode 2012-2014. Dit verschilt niet veel van Maastricht en Eindhoven, maar wel veel van 's-Hertogenbosch (41 gemiddeld) en van Utrecht (76 gemiddeld). Het gemiddelde bezoekaantal per beurs komt in Groningen net boven de 13.000 uit. Dit is ongeveer gelijk aan het gemiddelde van de andere steden, al zijn er wel de nodige verschillen tussen de steden onderling.

Over congresmarkt slechts ten dele cijfers beschikbaar

Er zijn geen gegevens beschikbaar over de congresmarkt op stadsniveau. De enige beschikbare bron zijn de gegevens van de ICCA (International Congress and Convention Association) over 2014. De ICCA rapporteert echter alleen over een deel van de internationale congresmarkt (zie voor meer detail bijlage 7). Uit deze ICCA-cijfers blijkt dat in 2014 12 ICCA geregistreerde congressen in Groningen plaats vonden. Hiermee doet de stad het vrij goed. In Enschede, Eindhoven en 's-Hertogenbosch vonden 5 of minder ICCA-congressen plaats. Maastricht deed het met 14 congressen slechts marginaal beter. Utrecht is 'koploper' met 26 congressen binnen de benchmark. Helaas zijn er geen verdere actuele gegevens¹².

Kijken we wat langer terug, dan stond Groningen in het begin van deze eeuw wisselend rond de 6^e plaats op de lijst van Nederlandse steden, wat betreft internationale congressen. Het marktaandeel lag rond de 5 à 7% in aantal congresdeelnemerdagen. Die cijfers werden destijds bijgehouden door het NBTC (Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen), maar men is daar ruim tien jaar geleden mee gestopt. Landelijk is het aantal internationale congressen sindsdien echter niet significant toegenomen en in Groningen ook niet. Dus het is niet ondenkbeeldig dat Groningen ook nu nog rond de 6^e plaats staat ten opzichte van alle Nederlandse congressteden.

Ook over de bezoeken aan evenementen in indoor topsportaccommodaties ontbreken gegevens op gemeenteniveau.

Groningen op de nationale ranglijsten

In aansluiting op hetgeen hiervoor werd besproken, geven we hieronder nog de ranglijsten van Nederlandse steden (met beurs-/congresaccommodaties) voor wat betreft bezoekaantallen aan beurzen en aantallen internationale congressen.

¹¹ Dit aantal wijkt af van in hoofdstuk 2 genoemde aantallen voor MartiniPlaza. Dat zal te maken hebben met verschillen in definities die Respons landelijk hanteert en die van MartiniPlaza zelf.

¹² Ook gegevens van de UIA (Union of International Associations) welke over een ander deel van de internationale congresmarkt rapporteert, zijn niet beschikbaar.

Tabel 8 Top-20 beursbezoeken en aantal internationale congressen in Nederlandse steden

		Gemiddeld bezoekaantal beurzen 2012-2014			Aantal internationale congressen 2014
1	Utrecht	1.365.000	1	Amsterdam	214
2	Amsterdam	915.000	2	Rotterdam	31
3	Hardenberg	575.000	3	Utrecht	26
4	Houten	510.000	4	Den Haag	22
5	Rotterdam	435.000	5	Maastricht	14
6	Gorinchem	415.000	6	Groningen	12
7	Maastricht	190.000	7	Leiden	10
8	s-Hertogenbosch	320.000	8	Delft	8
9	Venray	235.000	9	Enschede	5
10	Leeuwarden	210.000	nb	Eindhoven	< 5
11	Eindhoven	200.000	nb	Nijmegen	< 5
12	Rijswijk	150.000	nb	Noordwijk	< 5
13	Zwolle	165.000			
14	Groningen	160.000			
15	Assen	95.000			
16	Apeldoorn	75.000			
17	Haarlemmermeer	90.000			
18	Goes	70.000			
19	Hilversum	40.000			
20	Veldhoven	45.000			

Bronnen: Respons Evenementenmonitor (beurzen) en International Congress and Convention Association ICCA (internationale congressen)¹³

Bewerking LAGroup

3.4.3 Welk belang hechten gemeenten aan hun accommodaties?

Recent voerden wij een onderzoek uit voor de gemeente 's-Hertogenbosch inzake de toekomst van de Brabanthallen/1931. In dat kader spraken we met een reeks gemeenten die grote beurs- en eventaccommodaties 'in huis' hebben. Uit dat onderzoek halen we een aantal conclusies aan die ook interessant zijn voor Groningen.

Gemeenten hechten waarde aan accommodaties voor live events

Gemeenten geven te kennen dat zij vrijwel allen waarde hechten aan de aanwezigheid van een grootschalige beurs-, event- en/of congresaccommodatie. Een aantal gemeenten hecht er uitgesproken belang aan, zoals Maastricht en Utrecht. Bij kleinere accommodaties (zoals Eindhoven) ervaar je wat minder gemeentelijke betrokkenheid. Het belang van grotere *venues* is voor veel gemeenten gestoeld op vier aspecten, die we hieronder kort toelichten.

1. **Extra bestedingen en werkgelegenheid**

Accommodaties zorgen voor bestedingen van bezoekers, organisatoren en

¹³ Volgens de definitie van ICCA betreft het congressen van internationale associaties die op regelmatige basis plaatsvinden, tussen tenminste drie landen rouleren en tenminste 50 deelnemers trekken.

standhouders in de accommodatie(s) zelf, maar ook in de stad. Deze bestedingen creëren werkgelegenheid in de stad en in de regio.

2. **Positief effect op de positie van een gemeente als economische trekker**
Gemeenten geven aan dat de aanwezigheid van (grotere) *live communicatie* accommodaties een ondersteunende rol kunnen spelen bij de ontwikkeling en positionering van de stedelijke en regionale economie. Zo fungeren de accommodaties als platform voor ontmoeting en kennisuitwisseling voor het bedrijfsleven. Daarnaast worden zowel de regiofunctie als de (economische) naamsbekendheid van een stad verder versterkt.
3. **Vrijtijdsvoorziening voor inwoners stad en regio**
Daarnaast vervullen accommodaties in een stad een belangrijke vrijetijdsfunctie. De activiteiten in de accommodaties zijn van belang voor de inwoners van die stad en de regio. Deze activiteiten kunnen zo divers zijn als de rommel- en vlooiemarkten die in (vrijwel) iedere gemeente gehouden worden, tot aan grote theaterproducties zoals War Horse in MartiniPlaza, (inter)nationale festivals zoals het State of Trance Festival in de Utrechtse Jaarbeurs of een evenement zoals Indoor Brabant in de Brabanthallen.
4. **Belangrijke rol in gebiedsontwikkeling**
Voor een aantal gemeenten geldt dat de grote beurs- en congrescentra ook een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van het omliggende gebied. Zo fungeert het MECC in Maastricht als de plek voor (internationale) ontmoeting en kennisuitwisseling van de Brightlands Maastricht Health Campus en wordt de Jaarbeurs in Utrecht met onder meer de toevoeging van een megaplex bioscoop en een food court verder ontwikkeld tot een 'integraal' onderdeel van het Utrechtse centrum. De gemeente investeert in die steden veel in de gebiedsontwikkeling, onder meer in de kwaliteit van de openbare ruimte.

Nauwelijks een rol van de gemeente bij de exploitatie

Ondanks de waarde die deze gemeenten hechten aan 'hun' accommodatie, bemoeien de meesten zich niet met de exploitatie daarvan. Alleen Maastricht is – via een aparte BV – eigenaar van de exploitatie (van het MECC), net als Groningen met MartiniPlaza. Voor Maastricht is dat min of meer noodgedwongen omdat de RAI uit het MECC stapte en er geen marktpartij in wilde. In Amsterdam is de gemeente wel 25% aandeelhouder in RAI Holding B.V. Onder deze holding vallen de opstallen, de exploitatie en ook de beurstitels die eigendom zijn van RAI.

In toenemende mate afstemming tussen economische speerpunten gemeenten en profilering accommodatie(s)

Er lijkt de laatste jaren meer aandacht te zijn voor afstemming tussen de inhoudelijke profilering van de grote(re) *live communicatie* venues en de economische speerpunten van de 'thuisgemeente' of regio. Met name in Maastricht, maar ook in Rotterdam en Den

Haag werpt een intensieve samenwerking tussen de gemeente en de grote accommodaties aldaar zijn vruchten af. MECC Maastricht werkt nauw samen met lokale partners als de universiteit (om medische congressen binnen te halen) en 'gebruikt' de uitstraling en bekendheid van de gemeente volop in haar marketing. In Den Haag wordt zowel door de gemeente als door het World Forum vol ingezet op het thema Vrede en Recht en in Rotterdam is er sprake van intensieve samenwerking rondom het opzetten en binnenhalen van evenementen en haakt Ahoy bewust aan op de gemeentelijke campagne "Make It Happen". Ook in 's-Hertogenbosch (Brabanthallen/1931) en Utrecht (Jaarbeurs) lijkt er meer aandacht te komen voor meer intensieve (inhoudelijke) samenwerking.

Samenvattend blijkt de stad Groningen een prima voedingsbodem te zijn voor live communicatie bijeenkomsten. Het economisch presteren en toeristisch imago zijn redelijk goed en het heeft een uitstekend academisch klimaat. Het dunbevolkte Noord-Nederland, en daarmee de kleine regionale vraagmarkt, werkt echter nadelig. Desalniettemin biedt de stad Groningen, vergeleken met Utrecht, Maastricht, 's-Hertogenbosch, Eindhoven en Enschede, veel congres- en topsportaccommodaties. Het hotelaanbod is redelijk maar het aanbod beurs-/eventhallen beperkt, omdat deze het vooral van regionale vraag moeten hebben, die er te weinig is in Groningen.

Vandaar ook dat Groningen een relatief lage nationale positie heeft (14^e) voor wat betreft het bezoek aan beurzen. De positie op de internationale congresskalender is een stuk beter: de 6^e plaats tussen andere Nederlandse congressteden, met name door de internationale congressen die vanuit de RUG en het UMCG worden geïnitieerd.

In zijn algemeenheid blijken gemeenten in Nederland met beurs-, congres- en eventaccommodaties, waarde te hechten aan die accommodaties. Vanwege de economische spin-off, het belang als voorziening voor de bewoners en – in een (toenemend) aantal gevallen – vanwege de positieve invloed die de accommodaties kunnen hebben op de ontwikkeling van hun omgeving. In tegenstelling tot de situatie in Groningen, spelen gemeenten zelden een rol bij de exploitatie van de beurs-, congres- en eventaccommodaties. Wel wordt er steeds vaker samengewerkt tussen gemeente en accommodatie voor wat betreft afstemming tussen de (economische) speerpunten van de gemeente en de programmering/content van de accommodatie. Dat laatste vindt in Groningen nauwelijks plaats, maar zou zeker effectief kunnen zijn.

3.5 Wat vinden stakeholders van MartiniPlaza

Als onderdeel van de marktconsultaties zijn interviews gehouden met lokale en regionale stakeholders voor wie MartiniPlaza bij uitstek relevant kan zijn. Het betreft:

- Gemeente Groningen, afdeling Economische Zaken
- Gemeente Groningen, wethouder o.a. economie, toerisme en evenementen
- Rijksuniversiteit Groningen (RUG)
- Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG)
- Nederlandse Gasunie

- GasTerra
- VNO-NCW Noord/MKB Nederland
- Noorderpoort ROC
- Groningen Congres Bureau
- Marketing Groningen
- Basketbalclub Donar.

Hun visie op MartiniPlaza is in deze paragraaf verwerkt.

Belang MartiniPlaza voor de stad en de regio wordt algemeen onderkend en benadrukt

Vrijwel iedereen is (zeer) ingenomen met de aanwezigheid van MartiniPlaza in de stad. Tussen de redenen waarom men dat vindt, zitten hooguit nuanceverschillen. Enkele citaten uit de gesprekken: "*MartiniPlaza is onmisbaar voor Groningen, zowel voor de stad als de provincie*"; "*Gezien de positie van Groningen in Noord-Nederland heeft de stad een dergelijk groot ontmoetingscentrum gewoon nodig*"; "*MartiniPlaza is de natuurlijke partner als het gaat om het bij elkaar brengen van ondernemers*".

MartiniPlaza hoort bij de positie van de stad als (cultureel) centrum en van Noord-Nederland. Maar ook voor grote business-to-business bijeenkomsten is het complex noodzakelijk. Voor de RUG, Noorderpoort, UMCG en VNO-NCW/MKB Noord is MartiniPlaza onmisbaar als congrescentrum. Het is de enige plek in de stad waar congressen voor meer dan circa 350 personen goed (met voldoende zalen) kunnen worden gehouden. Het merendeel van de congressen en bijeenkomsten heeft een binding met de stad (veelal RUG en UMCG) en de regio; maar er zijn ook 'reizende' nationale congressen die regelmatig terugkomen bij MartiniPlaza, omdat men de accommodatie prima geschikt vindt.

Een enkeling vraagt zich af of MartiniPlaza niet meer zou moeten specialiseren. Vrijwel alle anderen vinden de multifunctionaliteit juist het meest aantrekkelijk. In zijn mix met beurshallen, congresruimten, theaterzalen en een (sport)hal met grote tribunecapaciteit biedt MartiniPlaza een bijna uniek aanbod in Nederland. Zonder een dergelijke voorziening zou Groningen een flink aantal activiteiten en evenementen verliezen.

Vanuit toeristisch perspectief wordt MartiniPlaza wat minder belangrijk gevonden. Maar als er grote musicals spelen die maar op weinig ander plekken in het land te zien zijn, kunnen de bezoekers daarvan wel worden verleid om een weekend in Groningen te blijven.

MartiniPlaza wordt ook als belangrijk voor de regio gezien. Enerzijds als groot podium voor 'lagere' cultuur, waarin het nadrukkelijk een bovenlokale functie vervult. Maar het creëert ook veel bestedingen in de provincie, bijvoorbeeld door excursies bij congressen, herkomst leveranciers, e.d. Door de ligging aan de A7 kan de regio goed worden bediend.

Congresfunctie toonaangevend. Theater en sport ook belangrijk; beurzen minder

Gevraagd naar wat men vooral belangrijk vindt in de functiemix, is er redelijke overeenstemming dat de congresfunctie de meest belangrijke is. Die trekt relatief veel bezoekers van buiten de stad (en van buiten het land) en heeft naar verhouding een grote impact, niet direct economisch, maar vooral voor het imago en het wetenschappelijke klimaat van de stad. Voor de lokale gemeenschap worden de sportfunctie (Donar) en de theater c.q. live entertainment functie belangrijk gevonden. Activiteiten in die segmenten kunnen nergens anders in Groningen met die omvang worden gehouden. De combinatie van het sportieve succes van Donar en de goede voorzieningen in de Middenhal zorgt ervoor dat het bij verre de best bezochte club is van de Dutch Basketball League.

Over de beurshallen is men naar verhouding minder enthousiast. Dat heeft deels te maken met de aard van de gesproken organisaties en met de beperkte kennis die men heeft van deze markt. Het beeld heerst dat het een sterk teruglopende markt is. De werkelijkheid ligt genuanceerder, maar feit blijft wel dat velen zich afvragen of bijvoorbeeld de grote expohal wel nodig is.

Gebruikers tevreden, maar er zijn wel punten die verbetering behoeven

Niet elke organisatie waar we mee spraken, is gebruiker van MartiniPlaza voor eigen bijeenkomsten. Degenen die wel gebruik maken van MartiniPlaza (voor congressen, bedrijfsfeesten, sport, examens, en dergelijke) zijn in grote lijnen positief over hun ervaringen. Hieronder noemen we de hoofdlijnen daarvan.

Sterke punten vindt men vooral de goede autobereikbaarheid, grote parkeergelegenheid en de al eerder genoemde multifunctionaliteit van het complex. Binnen het gebouw worden vooral de entree en het theatergedeelte hoog gewaardeerd. Ten opzichte van enkele jaren geleden zijn de congreszalen er op vooruit gegaan. Ook wordt meerdere keren gemeld dat de kwaliteit van de catering sterk is verbeterd. Donar¹⁴ vindt het de grootste en beste hal uit de nationale basketbal competitie. Over het personeel zijn de geïnterviewden in het algemeen positief. Men waardeert de vriendelijkheid, de flexibele instelling, het meedenken.

Tegenover de sterke punten staan diverse **zaken** waarvan men vindt dat **die verbetering behoeven**, even los van het feit of daar middelen voor zijn en wie voor die verbetering verantwoordelijk is. Beginnend aan de buitenkant, wordt de rommelige en onaantrekkelijke omgeving veel genoemd. De logistiek van het parkeren laat bij grote bijeenkomsten sterk te wensen over. Het pand zelf heeft aan de buitenkant dringend een facelift nodig, vooral aan de snelwegzijde. Aan de voorzijde mist men aankondigingen van programma's. Het hele pand zou meer met LED-displays moeten doen. Binnen mogen de entreehal en de gangen (nog wat) meer beleving bieden en vraagt de klimaatbehandeling om flinke verbetering. Ook worden veel opmerkingen gemaakt over de interne routing.

¹⁴ De actuele kritiek van Donar op de huursituatie en de samenwerking tussen Donar en MartiniPlaza (zie berichtgeving Dagblad van het Noorden) is te specifiek om in deze rapportage op te nemen.

De loopafstanden zijn lang (wat lastig te verhelpen is), de interne bewegwijzering kan beter. De opmerking van een van de geïnterviewden "*Alles wat representatief is, doe je niet in MartiniPlaza*" wordt weliswaar nauwelijks gedeeld door de anderen, maar gesprekspartners die regelmatig gebruiker zijn en ook gasten van buiten de regio ontvangen, herkennen er wel iets in. Er is recent een flinke slag gemaakt met de inrichting van vooral de zalen; maar om een top(congres)product te worden, moet nog een extra stap worden gezet. Zo wordt door enkele geïnterviewden benadrukt dat MartiniPlaza als congres- en vergaderlocatie geduchte concurrentie kan gaan ondervinden van het nieuw te openen Van der Valk Hotel bij Hoogkerk.

Qua 'software' ervaart men dat de website weliswaar is verbeterd, maar dat het toch nog lastig navigeren is. Zo kom je moeilijk terug vanuit het zakelijk menu naar het hoofdmenu en komt dezelfde informatie op verschillende plekken terug. Daarentegen ontbreekt goede informatie over het hotelaanbod. Sowieso wordt de mogelijkheid van meerdaagse bijeenkomsten slechts zeer summier genoemd. Links naar het Groningen Congres Bureau en Marketing Groningen ontbreken.

MartiniPlaza teveel naar binnen gericht

Tegenover de complimenten over klantgerichtheid en meedenken, wordt door diverse geïnterviewden opgemerkt dat ze de organisatie teveel naar binnen gericht vinden. Veel van de medewerkers werken al (heel) lang bij MartiniPlaza. Er komt weinig new business van buiten het Noorden omdat men niet altijd een beeld lijkt te hebben welke ontwikkelingen in de landelijke markt plaatsvinden en welke eisen men stelt aan accommodaties. Daardoor is sprake van blinde vlekken.¹⁵ Dat geldt overigens volgens geïnterviewden ook voor andere organisaties in Groningen. Er is sprake van een statisch netwerk met weinig wisselingen; "*Iedereen kent elkaar*". Dat maakt het gemakkelijk om zaken doen, maar creëert weinig vernieuwing.

Tenslotte wordt met verschillende voorbeelden opgemerkt dat MartiniPlaza de laatste jaren te weinig zichtbaar is (geweest). Er wordt te weinig (op een positieve manier) over gesproken in de stad, de organisatie is nauwelijks actief op sociale media en het beeld bestaat dat MartiniPlaza zelf weinig organiseert, weinig initiatieven naar de stad en regio neemt. Ook hier geldt dat niet iedereen voldoende op de hoogte zal zijn van alles wat er gebeurt in MartiniPlaza, maar toch wordt dit aspect opvallend vaak genoemd.

Trek het initiatief meer naar je toe

Meer initiatief nemen voor eigen programmering is een trend in de beurzen- en evenementen sector, omdat het aanbod van beurs- en eventtitels terugloopt en zich vooral

¹⁵ Twee kleine voorbeelden: (1) Bij het rondleiden door het congresgedeelte van een lokale stakeholder, samen met een grote intermediair uit de randstad, werden de lichten in de zalen niet aangedaan en werd op geen enkele manier geprobeerd om de zalen er zo gunstig mogelijk te laten uitzien. Men was zich onvoldoende bewust dat die intermediair een belangrijke stem in de locatiekeuze had, en sowieso een bron voor new business kon zijn. (2) Een grote lokale stakeholder organiseerde een event in MartiniPlaza maar werd bij de voorbereidingen op geen enkel moment in contact gebracht met (de voor hem/haar) nieuwe directeur. Terwijl hij/zij dat vanuit relatieoogpunt prettig had gevonden.

concentreert in het Westen van het land. MartiniPlaza zou ook meer kunnen inspelen op wat er gebeurt in Groningen, bijvoorbeeld rondom exposities in het Groninger Museum. Goed voorbeeld is de Bowie-expositie die MartiniPlaza in de zijfoyer heeft georganiseerd, naar aanleiding van de Bowie tentoonstelling in het Groninger Museum.

Samenvattend blijkt er een brede overtuiging te zijn van het belang van MartiniPlaza voor stad en regio. Dat betreft vooral de congresfunctie, de theater c.q. live entertainment functie en de sportfunctie. Over de functie als beursaccommodatie zijn de meningen meer verdeeld, deels omdat men wat verder van die markt afstaat. De stad kan in ieder geval niet zonder de (eerstgenoemde) functies van het complex. Activiteiten die er nu nog niet plaatsvinden maar er in de toekomst wel zouden moeten komen in MartiniPlaza zijn niet genoemd.

De schaal en de brede mix van voorzieningen worden gezien als unique selling point; de locatie, de catering en de dienstbaarheid van de medewerkers worden positief beoordeeld. Er is kritiek op de uitstraling van exterieur en omgeving. De binnenkant behoeft op enkele onderdelen nog een kwaliteitsslag, onder andere in het congres- en vergadergedeelte. De organisatie mist volgens stakeholders nog voldoende professionaliteit en men ervaart weinig communicatie en eigen initiatieven vanuit de organisatie. Maar niemand kan en wil zonder MartiniPlaza.

3.6 Marktconsultatie

Om de toekomststrategie van MartiniPlaza te schetsen en de potentie van nieuwe en bestaande PMC's in te kunnen schatten, is het van belang de mening van afnemers te kennen. Uiteindelijk draait het immers om hen. Hiertoe zijn 25 (voormalige) gebruikers (boekers c.q. organisatoren) van activiteiten in MartiniPlaza geïnterviewd. Zij gaven feedback op het complex, de organisatie en de ontwikkelingen in de markt. Samen vormen de geïnterviewden een afspiegeling van de verschillende segmenten waarin MartiniPlaza actief is (beurzen, congressen c.a., sport, theater, live entertainment).

De raadpleging is gedaan door middel van telefonische interviews. Vragen die aan de orde kwamen, waren onder meer:

- Waarom kiest men voor MartiniPlaza als locatie?
- Wat is er positief aan deze locatie ten opzichte van andere accommodaties?
- Waar is MartiniPlaza goed in?
- Waar is MartiniPlaza minder goed in? Wat mist er c.q. wat moet er beter?
- Waarom maakt men geen gebruik (meer) van MartiniPlaza? En hoe kan MartiniPlaza wel weer in beeld komen als potentiële accommodatie?

De belangrijkste resultaten worden hieronder beschreven. Daarbij valt op dat er veel overeenkomsten zijn met de wijze waarop de stakeholders (zie paragraaf 3.5) tegen de accommodatie aankijken. Hierbij speelt mee dat een aantal van deze stakeholders tevens boeker zijn.

Schaal, bereikbaarheid en veelzijdigheid belangrijkste troeven MartiniPlaza

De voornaamste redenen voor boekingen van de accommodatie zijn:

- Schaal: de enige accommodatie van deze omvang in Noord-Nederland (voor vrijwel ieder segment, uitgezonderd vergaderen).
- Goede autobereikbaarheid (direct aan de snelweg) en doorgaans voldoende parkeerfaciliteiten.
- Met name de fraaie theaterzaal (vooral relevant voor de segmenten theater, concerten en congressen) en de prettige, multifunctionele Middenhal worden geroemd (onder andere voor concerten, beurzen en uiteraard sport). Zo heeft de theaterzaal een goede naam in de entertainmentsector. In de woorden van één van Nederlands grootste entertainmentbedrijven: "*MartiniPlaza is een A-merk*".
- Veelzijdigheid: alles kan er, van grote tot kleine evenementen, alsmede combinaties van typen evenementen (bijvoorbeeld een beurs of sportevent i.c.m. een vergadering).
- Ligging centraal in Noord-Nederland en in de 'centrumstad' Groningen.

Grosso modo zijn de geïnterviewden goed te spreken over MartiniPlaza. De uitdaging voor MartiniPlaza zit hem vooral in het 'verleiden' van boekers en organisatoren om te kiezen voor het op nationaal niveau bezien ver afgelegen en dunbevolkte noorden (zie ook het kader over de 'ex-boekers').

Dienstverlening over het algemeen goed beoordeeld

Men is doorgaans positief over de dienstverlening die MartiniPlaza biedt. De organisatie wordt meedenkend genoemd en is goed op de hoogte van de mogelijkheden van de accommodatie. Ook de bereidheid om materiaal en manuren in te zetten, is een pluspunt. Toch zijn niet alle boekers tevreden. Zo klaagt een klein aantal boekers over het accountmanagement (het merendeel is hier echter tevreden over) en wordt juist het verwijt gemaakt dat actief meedenken ontbreekt.

Ook onder (ex-)boekers bestaat beeld dat organisatie teveel naar binnen is gericht

In lijn met de stakeholders geven ook veel (ex-)boekers te kennen dat MartiniPlaza veel actiever zelf in moet zetten op acquisitie onder bestaande en nieuwe boekers c.q. organisatoren. Er moet gewerkt worden aan relatiemanagement, p.r. (vakbladen), belondjes, site visits, en dergelijke. In het theatersegment lijkt MartiniPlaza de zaken op dit vlak wel op orde te hebben. Ook wordt gesignaleerd dat de organisatie op dit vlak stappen zet sinds het aantreden van de nieuwe directie. Voor het bewerken van de consumentenmarkt wordt genoemd dat er meer gehaald kan worden uit database-management en uit het actiever promoten van de activiteiten (onder meer met reclameborden en programmaboeken).

Horeca: doorgaans positief, beursorganisatoren wat minder tevreden

De horeca wordt over het algemeen positief beoordeeld. Men is meedenkend en de prijs-kwaliteitverhouding is goed. Opvallend is wel dat er juist onder beursorganisatoren wat meer kritische noten worden gekraakt. Punten van kritiek zijn dat de horeca niet wordt

aangepast aan het type bezoeker (en daardoor te duur uitpakt of te weinig prijsvariatie heeft) en niet of te weinig inspeelt op het beursthema.

Bereikbaarheid en parkeren alleen bij grotere beurzen een probleem

Ook voor bereikbaarheid en parkeren geldt dat de boekers doorgaans tevreden zijn, uitgezonderd de organisatoren van de grotere beurzen en enkele van de congresorganisatoren. De parkeercapaciteit direct bij MartiniPlaza is te klein bij beurzen zoals Wonen & Co, de Promotiedagen en de Noordelijke Motorbeurs. Het huren van overloopterreinen wordt onpraktisch en duur genoemd (mede door de benodigde aanvullende maatregelen). Al wordt wel gezegd dat de proef met pendelbussen naar tevredenheid is verlopen. Daarnaast wordt aangegeven dat er onvoldoende parkeercapaciteit is voor standhouders. Ook pleit iemand voor een parkeertarief per dag(deel) bij beurzen, waardoor bezoekers langer op de beursvloer zouden blijven. De problemen rondom parkeren lijken echter niet zodanig dat MartiniPlaza *business* misloopt.

Prijstelling: merendeel kan zich vinden in prijsniveau

Het merendeel van de boekers/organisatoren geeft aan zich te kunnen vinden in het huurprijsniveau van de accommodatie. Dit kan overigens ook als een signaal opgevat worden dat de huren aan de lage kant zijn (wat door één evenementenorganisator wordt aangegeven). Onder enkele beursorganisatoren die nog extra parkeerterreinen (en aanvullende maatregelen) moet bekostigen, bestaat wel het beeld dat MartiniPlaza aan de dure kant is. Voor de LIVE/concert-markt wordt gesignaleerd dat de huurprijs in MartiniPlaza relatief hoog is en boven het niveau van concurrenten zoals het Klokgebouw (Eindhoven), de Americahal (Apeldoorn) en de Heineken Music Hall (Amsterdam) ligt. Door de hoge kosten van het gereed maken van de zaal kan het voor organisatoren ook rendabeler (en minder risicovol) zijn om twee keer een (kleiner) optreden in een poppodium te boeken dan één avond in MartiniPlaza.

Complex kan op delen verbeterd worden

Boekers zijn goed te spreken over de theaterzaal (voor congressen en voorstellingen), de Springerzaal en de Middenhal. Ook de entree, de Springerfoyer en de theaterfoyer worden goed gewaardeerd. Maar het complex behoeft op een aantal punten verbetering: de staat van onderhoud en aankleding van de buitenzijde van het complex (LED-verlichting (aan te passen aan de wensen van de klant), strakker in de verf), Expo 1 en de Borgmanhal. Specifiek voor Expo 1 wordt aangegeven dat deze meer naar het niveau van de Middenhal gebracht zou moeten worden: "*Zorg dat ie multifunctioneel is, mooi in de doeken zit, goede verlichting aan het plafond en een mooie strakke vloer heeft*". Een upgrade van Expo 1 zou ook de druk op de Middenhal verlichten. Deze is nu namelijk relatief vaak in gebruik of geblokt voor basketbalwedstrijden. Aan de zijde van Expo 1 en de Borgmanhal is er behoefte aan een aantrekkelijke entree (met name bij festival-/eventorganisatoren).

Congresorganisatoren benadrukken juist het belang van een upgrade van de vergader-/break-outzalen. Meer kleine verbeterpunten zijn de toiletcapaciteit, de beschikbaarheid

van lockers (met name bij Expo 1 voor dance-evenementen) en de WIFI ("kan wat beter"). Kanttekening hierbij is dat een deel van de geïnterviewden de recente verbeteringen aan de break-outzalen en toiletvoorzieningen nog niet heeft meegekregen.

Boekers van concerten en theaters geven aan dat in sommige gevallen de Middenhal en de Theaterzaal net te groot zijn voor het marktpotentieel van de regio. Verkend kan worden of er nog extra mogelijkheden zijn om de ruimtes intiemer te maken bij een kleine opkomst. Ook wordt genoemd dat de aankleding van de entree en de routing naar de theaterzaal 'wel iets meer theater en wat minder congres' zou kunnen.

Aan welke voorzieningen is er behoefte?

Gevraagd naar welke *extra* voorzieningen bij MartiniPlaza nodig zouden zijn (voor behoud bestaande activiteiten of het aantrekken van nieuwe) worden met name genoemd:

- Meer parkeerplaatsen (zie eerder).
- Kleinschalige innovaties gericht op versterken van de klantbeleving zoals de genoemde LED-verlichting aan de buitenzijde en 3D-projectie op het podium (referentie: NBC Nieuwegein) en een eigen reclamezuil op het terrein voor promotie van het event.
- Een theaterproducent oppert om een middenzaal van 500 à 600 man te realiseren. Hiermee zouden middelgrote producties die inhoudelijk niet passen in de Schouwburg ('te mainstream zijn') ook een plek in Groningen krijgen.¹⁶
- Ook een combinatie met een megaplex (bioscoop met veel zalen en stoelen) wordt als optie genoemd. Dit zou de kansen vergroten voor gecombineerd ruimtegebruik en stimuleren dat bijvoorbeeld het bioscooppubliek makkelijker de overstap maakt naar theater en andere vormen van entertainment in MartiniPlaza.¹⁷

Hotelvestiging: congresorganisatoren verdeeld, geen behoefte in andere segmenten

Er is bij de geïnterviewden geen sprake van een behoefte aan een extra hotel direct bij MartiniPlaza. Maar de helft van de geïnterviewde congresorganisatoren vormen hier (in zekere mate) een uitzondering op. Zij geven aan dat een hotel in het hogere midden-segment direct bij de locatie van meerwaarde zou zijn. Een harde voorwaarde voor succes lijkt de aanwezigheid van een hotel ook voor hen echter niet.

MartiniPlaza door de ogen van voormalige boekers

Algemeen beeld/imago van de locatie

Ook onder de ex-boekers is het algemene beeld/imago van MartiniPlaza (redelijk) goed goed te noemen. Men spreekt van een mooie locatie met professioneel personeel en een goede bereikbaarheid (binnen Noord-Nederland). De beoordeling van de accommodatie op aspecten als dienstverlening, faciliteiten, etc. wijkt niet wezenlijk af van de boekers.

¹⁶ Met de kanttekening dat de exploitatie van een dergelijke zaal voor de genoemde functie zal leiden tot een extra structurele subsidiebehoefte. Bovendien blijkt uit het separate podiumonderzoek van LAGroup dat er geen extra theaterruimte nodig is in de stad.

¹⁷ Op grond van onze kennis van de bioscoopmarkt in Groningen schatten wij (expertmatig) in dat er onvoldoende marktpotentie is voor realisatie van nog een bioscoop in de stad.

De voornaamste redenen om niet meer te boeken in de accommodatie

De geïnterviewde ex-boekers voeren met name argumenten buiten de (directe) invloedssfeer van MartiniPlaza op als redenen waarom men er niet meer boekt. Het belangrijkste argument is de decentrale ligging ('te ver weg', ook voor sommige klanten met meerdaagse bijeenkomsten) of aanverwant hieraan: te dunbevolkt (MOJO: "als we een show doen, dan doen we dat in gebieden waar we veel mensen kunnen verwachten"). Men noemt tevens de laagconjunctuur van de afgelopen jaren.

Op grond van de marktconsultatie kan geconcludeerd worden dat de schaal, bereikbaarheid en veelzijdigheid de belangrijkste troeven van MartiniPlaza zijn. Ook de dienstverlening, de horeca en de prijsstelling worden over het algemeen goed beoordeeld, al zijn er wel verbeterpunten. Op het gebied van accountmanagement en acquisitie moet er een slag gemaakt worden: ook boekers vinden MartiniPlaza teveel naar binnen gericht en te weinig zichtbaar in de markt. Ex-boekers zijn doorgaans eveneens te spreken over de accommodatie en voeren met name redenen buiten de invloedssfeer van MartiniPlaza op (zoals het kleine verzorgingsgebied) als het gaat om het niet meer boeken in de accommodatie.

Het complex zelf kan op delen verbeterd worden. Aan de 'buitenzijde' van het complex dient de staat van onderhoud en aankleding van het complex een impuls te krijgen. Bij grotere beurzen is de bereikbaarheid en met name de parkeer capaciteit een probleem. Bij overige activiteiten speelt dit echter niet. In het complex zelf verlangen de boekers een 'upgrade' van Expo 1, de Borgmanhal en van de entree bij Expo 1/Borgmanhal. Congresorganisatoren benadrukken juist het belang van een verbetering van de vergader-/break-outzalen. Onder concert- en theaterboekers leeft de wens om een betere compartimentering van de Middenhal en het theater mogelijk te maken. Vestiging van een (extra) hotel biedt alleen meerwaarde voor congresorganisatoren, maar is ook voor hen geen essentiële voorwaarde.

3.7 Belang theatergedeelte MartiniPlaza

Begin deze eeuw werd het MartiniPlaza Theater toegevoegd aan het complex, later aangevuld met de Springerzaal. Zodoende ontstond een podiumstructuur die zowel voor kleinere als voor zeer grote producties geschikt is. Omdat de grote theaterzaal een relatief afwijkende voorziening is voor een dergelijke accommodatie, besteden we in deze paragraaf aandacht aan het belang van de theaterzaal voor de stad en voor MartiniPlaza.

MartiniPlaza Theater belangrijk onderdeel Groningse podiuminfrastructuur

In het "Onderzoek podiumkunsten" dat LAGroup recent uitvoerde voor de gemeente Groningen is de podiumfunctie van MartiniPlaza meegenomen. Daarin komt onder andere naar voren dat de regiofunctie van de theaterprogrammering in MartiniPlaza een van de sterkten is van het podiumaanbod in de gemeente. Het is bovendien, door zijn grote schaal, een voorziening die het gemeentelijk podiumaanbod completeert en ook

bijzonder maakt¹⁸. Dat geldt overigens niet alleen voor de grote theaterzaal, maar ook voor de middenhal en expo 1, waar bijvoorbeeld (pop)concerten en dance-events kunnen worden gehouden die te groot zijn voor De Oosterpoort. Het belang van de theaterfunctie in MartiniPlaza wordt derhalve onderkend. Bijzonder daarbij is dat de culturele programmering in MartiniPlaza zonder subsidie van de gemeente gebeurt. Tegelijk is dat ook een beperking in de programmering: er is alleen ruimte voor voorstellingen/optredens die tenminste budgetneutraal zijn. Verliesgevende programma's moeten worden gecompenseerd door winstgevende programmering. Met budgetneutraal wordt in de cultuursector veelal bedoeld recette-inkomsten minus directe voorstellingskosten. In dit geval moeten alle kosten worden terugverdiend met de recette, dus ook de directe uren van de techniek, de overhead voor het theater, et cetera.

Het "Onderzoek podiumkunsten" adviseert om de programmering in MartiniPlaza – naast de hiervoor genoemde 'rendementseis' – af te stemmen op de kenmerken van het gebouw en van de potentiële bezoekers. Dat betekent onder andere grootschalige voorstellingen en optredens, met – vanwege de ligging en grote parkeer capaciteit – een regionaal bereik. Om te zorgen dat de juiste programmering op de juiste podia komt, zijn MartiniPlaza en OPSB gestart met onderlinge afstemming van de programmering en gezamenlijke popprogrammering.

Theatergedeelte ook USP voor congressen en commerciële verhuur

Naast het hiervoor genoemde culturele belang, blijkt dat het theatergedeelte (inclusief de Theaterfoyer, de Springerzaal en de Springerfoyer) ook van belang is voor congressen en bepaalde commerciële verhuringen in MartiniPlaza. In de aanbodanalyse en de gebouwbenchmark kwam naar voren dat vooral de theaterzaal en -foyer zorgen dat MartiniPlaza als congresvoorziening zich kan meten met accommodaties als het MECC in Maastricht en daarmee over een *unique selling point* op deze markt beschikt. Uit de gesprekken met stakeholders en boekers blijkt dat deze het theatergedeelte zien als een van de meest aantrekkelijke voorzieningen in het complex, niet alleen voor congressen en dergelijke, maar ook voor bijvoorbeeld bedrijfsfeesten en relatiebijeenkomsten. Het geeft statuur aan het gebouw die bij veel andere eventcomplexen ontbreekt.¹⁹

Een en ander betekent dat het theatergedeelte van MartiniPlaza een essentiële voorziening is voor het complex (en voor de stad).

¹⁸ Zoals War Horse dat in andere steden alleen in zeer grote theaters als Carré (Amsterdam) en Nieuwe Luxor (Rotterdam) kon staan.

¹⁹ In dat verband is het zaak dat de rest van het congres- en vergaderproduct van MartiniPlaza nog een extra impuls krijgt om ook in de buurt van dat niveau te komen.

4

Het economisch belang van MartiniPlaza

4.1 Economisch belang gestoeld op drie pijlers

Het economisch belang van MartiniPlaza is gestoeld op drie (potentiële) aspecten:

1. *De bestedings- en werkgelegenheidseffecten voor Groningen en de regio.*
Het gaat daarbij om directe en indirecte effecten door bestedingen in en buiten MartiniPlaza. Deze bestedingen creëren werkgelegenheid in de stad en in de regio.
2. *De effecten op de economische (aantrekkings)kracht van Groningen.*
Naast het werkgelegenheidseffect kan MartiniPlaza ook een effect hebben op de economische (aantrekkings)kracht van Groningen (onder meer door te fungeren als plek voor kennisuitwisseling tussen organisaties).
3. *De effecten op de bewoners van Groningen, als aantrekkelijke voorziening.*
Ook de bewoners hebben baat bij MartiniPlaza. Theatervoorstellingen, concerten en andere publieksevenementen kunnen bijdragen aan een aantrekkelijk woonklimaat.

Hierna wordt op elk aspect dieper ingegaan.

4.2 Economische betekenis: bestedingen en werkgelegenheid

Deze paragraaf geeft de belangrijkste uitkomsten van de ramingen van de bestedingen en werkgelegenheid die gepaard gaat met MartiniPlaza. In bijlage 8 is deze raming nader onderbouwd. Daarbij wordt onder meer onderscheid gemaakt naar bestedingen 'in de regio'. Hieronder wordt het geografisch gebied verstaan in een cirkel van 30 à 35 kilometer rondom Groningen (inclusief de stad Groningen zelf).

4.2.1 Bestedingen bezoekers en exposanten/organisatoren

Zakelijke en particuliere bezoekers besteden € 12,6 miljoen

Voor de (zakelijke) bezoeker van activiteiten in MartiniPlaza kunnen per bezoek vijf hoofdposten voor uitgaven worden geïdentificeerd, te weten:²⁰

- Eventuele entree-/deelnemersgelden (inclusief door MartiniPlaza ontvangen huurbedragen) en parkeren;
- Horeca (inclusief eventuele overnachtingen);
- Vervoer (reiskosten openbaar vervoer en brandstofkosten);
- Detailhandel;
- Amusement (recreatie- en cultuurbezoek).

De totale bestedingen gekoppeld aan bezoeken aan de accommodatie zijn voor 2014 berekend op € 12,6 miljoen (excl. btw). Bij afgerond 429.000 bezoeken komt dat neer op € 29,40 gemiddeld per bezoek. Dat gemiddelde is onder meer opgebouwd uit de

²⁰ Aankopen en orders van bezoekers en deelnemers op publieks- en vakbeurzen en andere commerciële evenementen vallen buiten deze economische impactraming.

VERTROUWELIJK

bestedingen bij publieksbeurzen en sportwedstrijden (gemiddeld iets meer dan € 17,00 per bezoek), maar ook uit de bestedingen rondom congressen (gemiddeld € 155,00 per bezoekdag). Deze bezoekersbestedingen komen voor een deel ten goede aan MartiniPlaza zelf, maar komen ook voor een substantieel deel elders in de regio terecht (bijvoorbeeld bij hotels en andere horeca). Een deel van de bestedingen wordt buiten de regio gedaan. Hier wordt verderop op teruggekomen.

Bestedingen exposanten en organisatoren geraamd op € 12,7 miljoen

Een belangrijke bijdrage aan het economisch effect wordt geleverd door exposanten op beurzen. Zij doen uitgaven voor de standhuur, -bouw, -bemensing en vervoer/verzorging. Daarnaast zijn er organisatiekosten aan de verschillende activiteiten verbonden en is sprake van aanvullende geldstromen zoals merchandising en sponsoring.

De totale uitgaven van exposanten en organisatoren die gelieerd zijn aan de beurs-activiteiten in MartiniPlaza zijn geraamd op € 12,5 miljoen. Daarnaast geven theater- en concertgezelschappen nog zo'n € 0,2 miljoen uit aan vervoer en verzorging rondom hun optredens in de accommodatie. De overige kosten rondom theaters en concerten zijn verwerkt in de ticketkosten voor bezoekers die we eerder al raamden. Ook de bestedingen door organisatoren van congressen, vergaderingen, festivals, sportwedstrijden en dergelijke worden volledig doorberekend in de kosten voor de deelnemers/bezoekers en zijn derhalve al inbegrepen in de hiervoor genoemde € 12,6 miljoen aan bezoekersbestedingen.

MartiniPlaza genereert in totaal ruim € 25 miljoen aan bestedingen

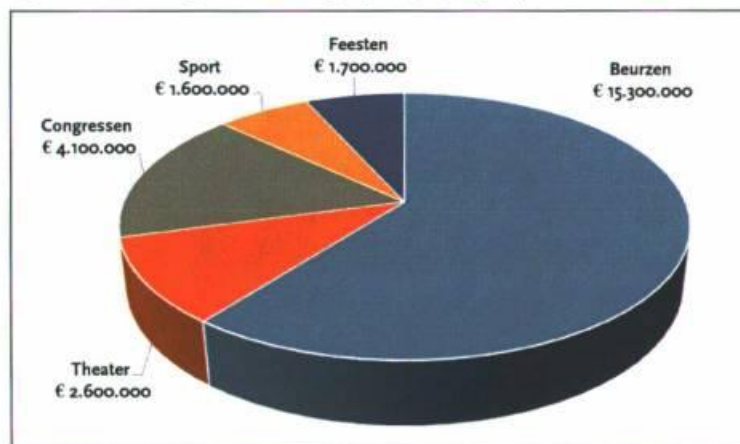
Met de voorgaande bestedingsramingen als grondslag komen de totale bestedingen van zowel bezoekers als exposanten en organisatoren uit op ruim € 25 miljoen (exclusief BTW) in 2014. Van MartiniPlaza is bekend dat de totale inkomsten²¹ in 2014 uitkwamen op € 4,5 miljoen. Dit impliceert dat 82% van alle bestedingen, oftewel € 20,5 miljoen ten goede komt aan de regio en daarbuiten. Op grond van regionale bestedingsquotes is berekend dat - inclusief de inkomsten van MartiniPlaza - circa € 20 miljoen aan bestedingen in de regio wordt gedaan (inclusief de stad Groningen). De overige € 5 miljoen komt elders in binnen- of buitenland terecht.

De grootste bestedingsposten betreft 'zakelijke diensten' (entree, verhuur c.q. huur, standbouw/-inrichting, organisatie e.d.; circa € 16 miljoen of 63% van het totaal) en horeca (€ 5 miljoen, 21%). Vervoer, detailhandel en uitgaven voor amusement maken samen 16% uit (€ 4 miljoen).

In Figuur 1 op de volgende pagina wordt de bestedingsimpuls gespecificeerd naar het segment waaruit dit voortkomt (die segmenten lopen niet helemaal parallel met de product-markt combinaties van MartiniPlaza). Daaruit blijkt dat het segment beurzen bij verre de grootste impuls heeft (60% van het totaal van € 25 miljoen).

²¹ Exclusief inkomsten uit subsidie en inkomsten uit horeca/catering voor het Euroborg-stadion.

Figuur 10 Verdeling totale bestedingsimpuls (€ 25 miljoen) door MartiniPlaza naar segment/PMC



Bronnen: CBS, Respons, NRIT, LAgrouP, CLC-Vecta.

Bewerking: LAgrouP

4.2.2 Werkgelegenheidseffecten

De werkgelegenheidseffecten van de activiteiten in MartiniPlaza zijn onder te verdelen in directe en indirecte werkgelegenheidseffecten.

De *directe werkgelegenheid* ontstaat in sectoren waarin de bestedingen van bezoekers, exposanten en organisatoren/boekers terecht komen. Dit komt niet allemaal ten goede aan de regio. Een deel komt elders terecht. Bijvoorbeeld doordat bezoekers brandstof tanken buiten de regio of doordat beurs- en congresorganisatoren en theater-impresariaten niet in de regio gevestigd zijn.

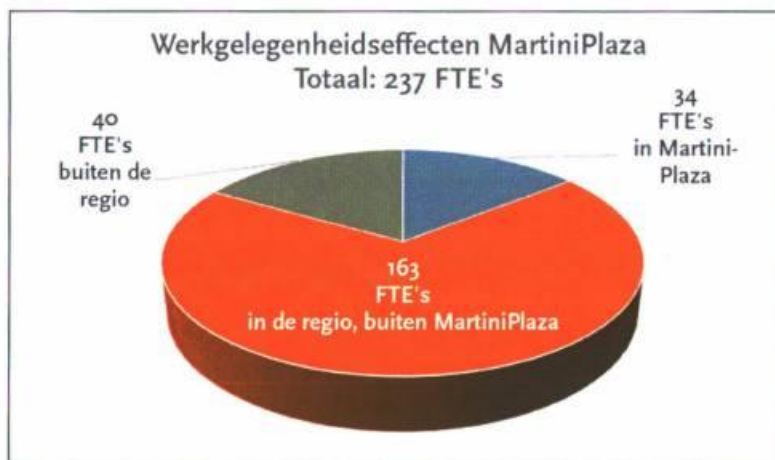
De *indirecte werkgelegenheidseffecten* ontstaan doordat de organisaties waar de uitgaven terecht komen, op hun beurt weer goederen, diensten, e.d. inkopen bij andere organisaties/sectoren. Dit zorgt weer voor omzet en daarmee extra werkgelegenheid bij deze toeleverende organisaties. Ook dit komt deels buiten de regio terecht.

De directe plus indirecte werkgelegenheid die voortkomt uit MartiniPlaza komt totaal uit op circa 237 voltijdsequivalenten (FTE's).

Van deze 237 FTE komt circa 197 FTE's (83%) terecht in de regio, waarvan 34 FTE voor rekening van MartiniPlaza zelf. De resterende 40 FTE vallen buiten de regio, bijvoorbeeld bij toeleveranciers van zakelijke diensten. De werkgelegenheidsmultiplier van MartiniPlaza komt uit op 7 (237 gedeeld door 34). Dit impliceert dat 1,0 FTE werkgelegenheid bij MartiniPlaza leidt tot zo'n 6 FTE's aan werkgelegenheid buiten de accommodatie. Zie ook Figuur 11.

De genoemde aantallen betreffen FTE's. Het aantal *banen* ligt hoger aangezien veel mensen parttime werken: totaal gaat het om circa 400 banen, waarvan circa 330 banen in de regio en circa 70 banen daarbuiten.

Figuur 11 Overzicht werkgelegenheidseffecten MartiniPlaza (FTE's)



Bewerking: LAgrouP

4.3 Effect op economische aantrekkingskracht Groningen

De aanwezigheid van MartiniPlaza levert ook een zekere bijdrage aan de economische aantrekkingskracht van Groningen. Dit effect kan tot uiting komen in vier kwalitatieve waarden, welke wij hierna bespreken:²²

1. De economische positionering van Groningen en de regio;
2. De aanwezigheid van MartiniPlaza als vestigingsfactor voor organisaties;
3. De gebiedsontwikkeling in de omgeving;
4. Het effect van MartiniPlaza op het toeristisch bezoek en imago van de stad.

Van deze waarden is een beeld gekregen door middel van interviews met lokale stakeholders, bestaand onderzoek (onder andere van Marlet en van (inter)nationale branche-verenigingen) en andere deskresearch.

MartiniPlaza speelt ondersteunende rol in economie Groningen en regio

Uit de gesprekken met stakeholders ontstaat het beeld dat MartiniPlaza een ondersteunende rol speelt bij de ontwikkeling en positionering van de Groningse economie (en van de economie van de drie Noordelijke provincies). Dit is te meer het geval omdat MartiniPlaza in de regio de enige accommodatie van een dergelijke (multi-functionele) aard en schaal is. Nergens in de regio kunnen relatief grootschalige zakelijke evenementen op een kwalitatief goed niveau worden geaccommodeerd. MartiniPlaza fungeert, met behulp van bijvoorbeeld de Promotiedagen voor het Bedrijfsleven Noord-Nederland, als platform voor ontmoeting, kennisuitwisseling en promotie van producten en diensten in Groningen en Noord-Nederland.

²² Het is niet mogelijk om deze effecten in geld of anderszins in harde cijfers uit te drukken.

Uit diverse onderzoeken²³ blijkt dat grote beurzen en internationale congressen een aanmerkelijke positieve invloed kunnen hebben op het profiel en het imago van de 'accommoderende' stad of regio. Aspecten die in positieve zin worden beïnvloed, zijn onder andere internationale bekendheid, imago als innovatief handels- c.q. wetenschaps-/ onderzoeksregio en voorzieningenniveau. Het merendeel van de activiteiten in Martini-Plaza heeft een lokaal of regionaal karakter en het effect hiervan op het profiel en imago van Groningen moet dan ook niet overschat worden. Toch zijn er ook internationaal gerichte bijeenkomsten zoals de jaarlijks terugkerende Energy Convention en een congres zoals het 13th International Congress of Behavioral Medicine. Deze bijeenkomsten kunnen een bijdrage leveren aan de (inter)nationale profilering van Groningen. Te meer omdat ze samenvallen met gemeentelijke speerpunten zoals energie en de academisch medische sector.

Vestigingsfactor voor organisaties: onderdeel van propositie als hoofdstad van het Noorden

- Voor toeleverende bedrijven in de regio (zoals evenementen/beursorganisatoren) draagt MartiniPlaza waarschijnlijk direct bij aan het bestaansrecht en/of fungeert het als vestigingsfactor voor deze bedrijven.
- Bij het aantrekken van nieuwe organisaties naar de stad speelt MartiniPlaza (slechts) een ondersteunende rol. Het vormt onderdeel van de totale productportfolio van de stad en is onderdeel van de propositie van Groningen als 'hoofdstad van het Noorden' (zoals genoemd door lokale stakeholders en door de geïnterviewde organisatoren van beurzen, congressen e.d.), maar de aanwezigheid van MartiniPlaza *an sich* lijkt geen directe rol te spelen als motief voor bedrijfsvestiging in Groningen.
- De aanwezigheid van MartiniPlaza levert wel een positieve bijdrage aan het behouden van in Groningen gevestigde organisaties voor de noordelijke regio. Dit zit hem niet alleen in het versterken van het beeld van Groningen als 'hoofdstad van het Noorden'. MartiniPlaza fungeert ook als enige plek in de provincie Groningen – en eigenlijk in heel Noord Nederland – waar op grootschalige wijze ontmoeting, kennisuitwisseling en het tonen van nieuwe producten en diensten kan plaatsvinden.²⁴

Effect op gebiedsontwikkeling: factor voor hotelvestigingen in gebied

Het is lastig om te duiden in hoeverre MartiniPlaza een effect heeft op de ontwikkeling van het omliggende kantorengedrag. De aanwezigheid van de accommodatie zal in ieder geval wel hebben bijgedragen aan de vestiging van de twee hotels nabij de accommodatie (Apollo en Mercure).

Positief effect op horeca en detailhandel, effect op toeristisch imago stad lijkt klein

Zoals ook uit de raming van de bestedingen en werkgelegenheid bleek, zorgen de activiteiten in MartiniPlaza ervoor dat met name de horeca (inclusief hotels) profiteert van

²³ Onder meer IFI Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen #57 – Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Messen und Ausstellungen in Deutschland, FfH Forschungsstelle für den Handel, Berlin, 1999 en The Secondary Benefits of Exhibitions, European Business School, 1996.

²⁴ Andere locaties in Noord Nederland (zoals WTC Leeuwarden of Hanze Plaza) beschikken niet over hetzelfde niveau en/of over dezelfde schaal en/of dezelfde goed bereikbare en centrale locatie.

VERTROUWELIJK

combinatiebezoek met MartiniPlaza. Ook is er sprake van enig combinatiebezoek aan de detailhandel, maar de ervaring elders en de ligging aan de rand van Groningen, maken dat dit vrij beperkt is en zich met name voordoet bij meerdaagse congressen (waar er jaarlijks maar enkele van zijn).

Uit Toeristisch Imago Onderzoek van LAGroup blijkt dat MartiniPlaza (en evenementen die in de accommodatie worden georganiseerd) niet of nauwelijks een rol speelt in het toeristisch imago van Groningen. Dit is ook het geval bij andere onderzochte steden. Zo spelen bijvoorbeeld de Jaarbeurs en de Brabanthallen niet of nauwelijks een rol in het toeristisch imago van respectievelijk Utrecht en 's-Hertogenbosch.

Voor MartiniPlaza geldt derhalve dat het complex op toeristisch gebied met name bijdraagt door rechtstreeks bezoekers (particulier en zakelijk) te trekken. Bezoekers waarvan een klein deel ook overgaat tot een langer bezoek/verblijf in de stad. Ook kan een (zakelijk) bezoek aan MartiniPlaza leiden tot een toeristisch bezoek aan de stad in een later stadium.

4.4 **Bewonerseffect: MartiniPlaza draagt bij aan woonklimaat**

Een substantieel deel van de activiteiten in MartiniPlaza is gericht op de consument. Dit betreft bijvoorbeeld publieksbeurzen zoals de Love & Marriage Beurs, grote musicals en theaterproducties zoals War Horse, live optredens van Marco Borsato en de thuiswedstrijden van Donar. Veel van deze activiteiten trekken bezoekers uit de stad Groningen en deels uit de (wijdere) regio. Op grond van de (typen) activiteiten en de daarmee gepaard gaande bezoekcijfers (300.000 bezoeken in 2014 aan publieksbeurzen, theater en sport) kan gesteld worden dat MartiniPlaza een belangrijke vrijetijdsfunctie voor Groningen en de regio vervult. Dit is te meer het geval omdat uit de interviews met marktpartijen naar voren komt dat een aanzienlijk deel van de activiteiten zonder de aanwezigheid van MartiniPlaza niet in Groningen plaats zou (kunnen) vinden.

Uit onderzoek van Marlet (Atlas voor gemeenten, diverse jaargangen) blijkt dat de aanwezigheid van voldoende vrijetijdsfuncties de aantrekkingskracht van een stad vergroot. Specifiek voor hoger opgeleiden geldt dat de aantrekkingskracht van steden als vestigingsplaats onder meer wordt vergroot indien er veel theaters en concertzalen aanwezig zijn. De theater- en concertfunctie van MartiniPlaza zal derhalve naar verwachting bijdragen aan de aantrekkelijkheid van Groningen als woonstad voor hoger opgeleiden.

Naast de positieve effecten kan er ook in beperkte mate sprake zijn van overlast voor bewoners en voor de gebruikers van de nabijgelegen kantoorgebouwen. Deze overlast bestaat met name uit verkeers-/parkeeroverlast tijdens evenementen met een piekdrukke en uit geluidsoverlast.

5

SWOT-analyse

In dit hoofdstuk vindt de synthese plaats van een aantal uitkomsten uit de voorgaande hoofdstukken. We stellen op basis van de interne en externe analyse een SWOT samen. Deze vormt in het volgende hoofdstuk de basis om de product-markt combinaties van MartiniPlaza te beoordelen en een aantal strategische scenario's voor MartiniPlaza te identificeren.

5.1 Belangrijkste sterktes en zwaktes



Belangrijkste sterktes

1. **De grootschaligheid en multifunctionaliteit** is een kracht waarmee het complex zich – zeker in Noord-Nederland – onderscheidt van veel andere beurs-, event- en congrescomplexen. De accommodatie is door het omvangrijke en gevarieerde voorzieningenniveau geschikt voor vrijwel alle vormen van (grote) evenementen, openbaar en besloten, zakelijk en particulier, van *high end* tot *low end*, van nationaal tot lokaal en heeft hierdoor een breed, full service profiel.
2. Door de **centrale en goed bereikbare ligging in Noord-Nederland** kan MartiniPlaza marktpartijen in alle noordelijke provincies goed bedienen. Daarnaast vergroot de ligging in de 'hoofdstad van Noord-Nederland' de rol/potentie als dé beurs-, event- en congresaccommodatie van de regio. De goede autobereikbaarheid is een plus.
3. **Kwaliteit dienstverlening:** boekers van MartiniPlaza zijn hier goed over te spreken. Sterktes zijn: de servicegerichtheid/goede dienstverlening en de flexibele houding van de organisatie.
4. **Theaterzaal veelzijdig inzetbaar:** zowel voor culturele activiteiten als voor congressen en zakelijke (relatie)bijeenkomsten is de theaterzaal, samen met de theaterfoyer, een *selling point* waarover relatief weinig beurs-, congres- en eventaccommodaties in Nederland beschikken.
5. **Grote naambekendheid in Noord-Nederland:** hoewel dit niet door marktonderzoek is getoetst, is de indruk – die wordt bevestigd in de gesprekken met stakeholders – dat MartiniPlaza in iedere geval in Noord-Nederland een grote naambekendheid heeft.



Belangrijkste zwaktes

6. **Excentrische ligging in dunbevolkte regio:** wat een sterkte is voor de regionale markt, is een zwakte op de landelijke markt: de ligging. Een accommodatie met de omvang van MartiniPlaza kan niet alleen leven van de regio. Maar voor veel landelijke

activiteiten is de excentrische ligging een brug te ver. Daarbij werkt de dunbevolkte noordelijke regio, en daarmee het beperkte publieksbereik, extra nadelig. Op stadniveau is de ligging ook excentrisch, waardoor er te weinig verbinding met de binnenstad is.

7. **Onvoldoende aantrekkelijk exterieur en omgeving:** terwijl aan de 'binnenkant' van MartiniPlaza wordt gewerkt aan verbetering en verfraaiing, laat het exterieur te wensen over, vooral aan de A7-zijde. Ook de directe omgeving van het complex is weinig aantrekkelijk door de eenzijdige kantorenuitstraling, de matige staat van de parking en de anderszins ook niet aantrekkelijke openbare ruimte. Het ontbreekt, samengevat, aan een sfeer van 'beleving' (zie in dat verband ook punt 13 hierna).
8. **Onevenwichtigheid in het congresproduct:** terwijl congresorganisatoren enthousiast zijn over de theaterzaal (als plenaire zaal) en de Springerzaal, is er kritiek op de vergader-/break-out zalen. Ondanks de recente opknopbeurt steken deze nog steeds wat 'mager' af bij het fraaie theatergedeelte. Ook zouden nog meer break-out ruimten wenselijk zijn, blijkt (ook) uit de gebouwenbenchmark. Ook de parkeercapaciteit en -logistiek is onvoldoende bij bijeenkomsten waar tegelijk grote aantallen deelnemers aankomen.
9. **Te veel naar binnen gericht, geen focus op rendement:** tegenover de genoemde sterkten van de organisatie staat de kritiek – die van verschillende kanten komt – dat de organisatie te veel naar binnen is gericht. De markt wordt onvoldoende actief benaderd, men 'teert' vooral op bestaande contacten en MartiniPlaza wordt onvoldoende 'zichtbaar' gevonden, ook in Groningen zelf. Bovendien wordt bij de acquisitie en organisatie van activiteiten onvoldoende gekeken wat het rendement voor MartiniPlaza is. Tegenover een sterke servicegerichtheid staat een te gering kostenbewustzijn. Overigens wordt daar op dit moment hard aan gewerkt.
10. Door de **vele opties/blokkeringen van de Middenhal ten behoeve van Donar** komt de beschikbaarheid van deze aantrekkelijke hal voor andere verhuringen in het gedrang. Dit is voor geïnteresseerde organisatoren, bijvoorbeeld van live/dance-events, lastig plannen. Hierdoor wordt de volle potentie van de hal mogelijk niet optimaal benut.

5.2 Belangrijkste bedreigingen en kansen



Belangrijkste bedreigingen

11. **Relatief zwakke economische regio:** Noord-Nederland is dunbevolkt en heeft geen omvangrijk bedrijfsleven. Dat betekent dat de thuismarkt voor het opzetten van relatief lucratieve nieuwe vakbeurzen, bedrijfsevenementen en dergelijke voor organisatoren beperkt is. (maar zie ook bij kansen)
12. **Versterking van het concurrentieveld van MartiniPlaza:** Veel grote accommodaties in Nederland (RAI, Jaarbeurs, Ahoy, MECC, World Forum, NBC Congresscentrum)

versterken zich, hebben dit recent gedaan of hebben concrete plannen om dit in de nabije toekomst te doen. Dit zet de concurrentiepositie van MartiniPlaza onder druk. Daarnaast richten steeds meer 'branchevreemde' accommodaties zich op de live communicatie markt, zijn er plannen voor nieuwe accommodaties en worden steeds vaker tijdelijke constructies (prefab oplossingen, tenten, e.d.) ingezet als volwaardige accommodaties. Op deelmarkten neemt de regionale concurrentie toe (Van der Valk in Hoogkerk, Wereld van Theater/Ontmoeting in Emmen).

13. **Verdere groei nieuwe media (technologie):** beurzen en evenementen zijn de afgelopen jaren binnen de 'marketingcommunicatiemix' meer onder druk komen te staan door de belangrijke rol die nieuwe media hebben opgeëist. Ook *web conferencing* en andere nieuwe technologieën zetten druk op de live communicatie markt. Anderzijds zijn er signalen dat *live* ontmoetingen nog wel degelijk van groot belang zijn, mits deze meerwaarde bieden (een bijzondere beleving bieden, contact-/netwerkmomenten, etc.).
14. **Terugloop consumentenbeurzen, geen positie vakbeurzenmarkt:** MartiniPlaza heeft weinig echt sterke beurzen in huis. De consumentenbeurzen in MartiniPlaza staan onder druk; enkele zijn gestopt en anderen kampen met teruglopende bezoekaantallen. Het is twijfelachtig of de organisatoren van de huidige consumentenbeurzen in MartiniPlaza in staat zijn hun titels zodanig te ontwikkelen dat deze toekomstbestendig zijn. Op de markt voor vakbeurzen heeft MartiniPlaza nauwelijks een positie, vooral door het ontbreken van economisch draagvlak in de regio.
15. **Kwetsbare theater- en concertprogrammering:** de theaterzaal is gebouwd voor grote (landelijke) producties. Grote rondreizende producties zullen blijven bestaan, maar de laatste jaren is er wel een tendens om deze steeds vaker op vaste, centraal gelegen, locaties te tonen. Bovendien is deze markt het afgelopen decennium fors gekrompen. MartiniPlaza is vrijwel geheel afhankelijk van het aanbod van grote producties en de mate waarin producenten erin slagen die producties succesvol te vermarketen. Als een productie naar Groningen komt, ligt het financiële risico daarvan grotendeels bij MartiniPlaza. In grote lijnen geldt dit ook voor concerten (wat overigens wel een groeiemarkt is). Daarbij is de afhankelijkheid van MOJO zeer groot, voor wie MartiniPlaza min of meer 'achter in de rij' staat bij de locatiekeuze voor concerten.
16. **Verdringing op de vrijetijdsmarkt:** er is sprake van toenemende concurrentie voor de tijd en het budget van de consument. Concurrenten zijn bijvoorbeeld koopzondagen ('fun-shopping'), attracties en festivals. Dat zet onder andere de markt voor consumentenbeurzen onder druk.



Belangrijkste kansen

17. **Inzet op en samenwerking met sterke sectoren en niches in de regio:**
in concurrerende steden trekken accommodaties en steden in toenemende mate gezamenlijk op, met een gedeelde visie op profilering en strategie richting bepaalde doelgroepen/segmenten. MartiniPlaza kan zich meer richten op de (economische) speerpunten van de gemeente en de provincie, zoals Health, Energie en ICT. Zelfs over aardbevingen wordt gesproken als een 'niche' waarin Groningen kennis kan ontwikkelen die ook elders kan worden ingezet. Anderzijds kan de gemeente nadrukkelijker aanhaken bij MartiniPlaza, bijvoorbeeld door intensiever samen te werken bij het binnenhalen of opzetten van activiteiten (bv. topsportevenementen; of congressen die aansluiten bij de speerpunten, zoals medische congressen). Stad en provincie zouden daarnaast ook grote publieksevents of zakelijke events meer kunnen inzetten voor hun eigen profilering en economische groei.
18. **Lokale samenwerking versterkt MartiniPlaza én Groningen:** hoewel samenwerking met OPSB is ingezet, komt deze nog niet optimaal van de grond. Meer constructieve samenwerking, onder andere in de programmering, biedt beide partijen (kosten-) voordelen en versterkt de culturele positie van Groningen. Dat geldt ook voor de samenwerking met het Groningen Congres Bureau. Terwijl MartiniPlaza dé congresvoorziening van Groningen is, blijkt dat niet altijd uit de uitingen van het GCB. Met name biedt gezamenlijke marketing op de (inter)nationale congresmarkt kansen. Eventuele huisvesting van het GCB in MartiniPlaza zou die samenwerking vergemakkelijken en bovendien voor beide partijen tot besparingen kunnen leiden.
19. **Toeristisch imago Groningen benutten:** Uit brancheonderzoek blijkt dat (het imago van) steden een belangrijke rol spelen bij de keuze van de boeker voor een beurs- of congresdestinatie. Uit ons onderzoek blijkt echter dat bij (potentiële) boekers Groningen nauwelijks meespeelt in die overweging. Dit terwijl Groningen een redelijk sterk toeristisch imago heeft. MartiniPlaza legt in de promotie vooral de nadruk op het complex, maar kan veel meer doen met de ligging in Groningen. Andersom is MartiniPlaza bij Marketing Groningen vrijwel onzichtbaar. Als gebouw en stad meer samen optrekken, kan dit tot meer leads en boekingen leiden.
20. **Accommodaties produceren steeds meer eigen 'content':** beurs- en event-accommodaties betreden de markt in toenemende mate met eigen producties. Deels gebeurt dat om de eigen bezettingsgraad te versterken, maar ook ter ondersteuning van de eigen positie in de markt. Het maakt de accommodaties minder afhankelijk van externe organisatoren van beurzen en evenementen. Tegelijkertijd zien we dat accommodaties titels overnemen van organisatoren (soms omdat de titel anders verdwijnt/failliet gaat) en dat men steeds vaker allianties aangaat met derden (zoals MartiniPlaza met VNO-NCW/MKB Noord inzake BusinessWise, en recent de poging tot samenwerking met WTC Expo, inzake de beurs Lifestyle Vrouw).

VERTROUWELIJK

21. In het verlengde daarvan biedt **samenwerking met de grote theaters elders in het land**, zoals De La Mar in Amsterdam, kansen om producenten over te halen om met producties 'on tour' te gaan in een selectief aanbod van grote theaters met een goede spreiding over het land. Voor Noord-Nederland zou MartiniPlaza hét theater kunnen zijn. Ook kunnen producties gezamenlijk worden geproduceerd.

5.3 SWOT samengevat

De figuur hieronder geeft de belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in één overzicht weer.

Figuur 12 Samenvatting SWOT

<ul style="list-style-type: none"> - Grootschaligheid en multifunctionaliteit - Centrale en goed bereikbare ligging in Noord-Nederland - Kwaliteit dienstverlening - Theaterzaal veelzijdig inzetbaar - Grote naambekendheid Noord-NI 	<ul style="list-style-type: none"> - Excentrische ligging in dunbevolkte regio - Onvoldoende aantrekkelijk exterieur en omgeving - Onevenwichtig congresproduct - Tot voor kort teveel naar binnen gericht, geen focus op rendement - Teveel optionele boekingen Middenhal
<ul style="list-style-type: none"> - Samenwerking sterke regionale niches en sectoren - Lokale samenwerking podia en GCB - Toeristisch imago Groningen benutten - Accommodaties produceren meer eigen content - Samenwerking grote theaters elders in Nederland 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatief economisch zwakke regio - Versterking concurrentieveld - Verdere groei nieuwe media - Matige positie MartiniPlaza beurzenmarkt - Kwetsbare theater- en concertprogrammering - Verdringing op de vrijetijdsmarkt

Product-markt combinaties en strategische scenario's

6.1 Beoordeling bestaande product-markt combinaties

Op basis van de interne en externe analyse en de SWOT worden in dit hoofdstuk de bestaande product-markt combinaties (PMC) van MartiniPlaza beoordeeld. Per PMC worden de voornaamste kenmerken kort samengevat. Vervolgens beschrijven wij het belang van de PMC voor MartiniPlaza en voor de regio en wordt een advies gegeven in hoeverre de PMC moet worden gehandhaafd, aangepast/aangevuld of eventueel mee zou moeten worden gestopt. Het gaat achtereenvolgens om:

1. Exhibitions
2. Theater
3. Conference & Congress
4. Sports
5. LIVE – Music
6. (Bedrijfs)feesten en Horeca

6.1.1 MartiniPlaza Exhibitions

① MartiniPlaza Exhibitions	
Korte beschrijving	Beurzen zijn van oudsher een kernproduct van MartiniPlaza, ooit begonnen als het tentoonstellingscomplex Martinihal. Activiteiten die hieronder vallen zijn onder andere consumentenbeurzen, vakbeurzen, themabeurzen, zakenbeurzen en eendaagse markten zoals de Stadjesmarkten. MartiniPlaza is relatief sterk in consumentenbeurzen maar heeft maar één vakbeurs. Op landelijk niveau is de positie van MartiniPlaza relatief zwak: de 14 ^e plaats in de top-20 van aantallen beursbezoeken (na Leeuwarden op de 10 ^e plaats en Zwolle op de 13 ^e plaats).
Voornaamste huidige doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> • Professionele externe organisatoren van publieks- en vakbeurzen, met name uit Noord-Nederland, zoals NDC Mediagroep (NDC Events), Organisatiebureau 't Noord en Elzinga Promotions. • 'Eindgebruikers' (zowel standhouders als bezoekers): consumenten/inwoners, bedrijven, instellingen en andere organisaties uit geheel Noord-Nederland maar vooral uit de regio Groningen.
Voornaamste voorzieningen die worden gebruikt	<ul style="list-style-type: none"> • Middenhal. • Expo 1, 2, 3 en 4. • Borgmanzaal. • Horeca; Inspirations, VIP Lounge, losse horeca-units op/bij de beursvloer. • Bij uitzondering de vergaderzalen en het theatergedeelte. • De meeste beurzen hebben maar een of enkele ruimten nodig. Een zeer kleine minderheid gebruikt (vrijwel) het gehele complex (zoals de Promotiedagen en Wonen & Co).

<p>Omvang in aantallen activiteiten, bezoekers en omzet (2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Circa 30 activiteiten, waarvan 8 Stadjersmarkten, 21 overige consumentenbeurzen en een vakbeurs (Promotiedagen). • Relatief grootschalig (gemiddeld bijna 5.000 bezoekers per activiteit). • Totaal 146.000 bezoeken, waarvan circa 16.000 bij de Stadjersmarkten, 115.000 bij de overige consumentenbeurzen en 15.000 bij de Promotiedagen e.d. • De 7 grootste beurzen trekken samen 100.000 bezoeken (70% van alle beursbezoek), de Stadjersmarkten trekken gemiddeld 2.000 bezoeken, net als de overige 15 beurzen. • Ruwe schatting herkomst: 75% regio Groningen, 25% rest (Noord-)Nederland. • Omzet € 600.000 (zaalhuur, horeca; exclusief parkeren).
<p>Bijdrage aan het rendement van MartiniPlaza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niet bekend. • De gemiddelde besteding per bezoek is laag, maar de personele inzet vanuit MartiniPlaza is gemiddeld lager dan bij bijvoorbeeld congressen. In potentie derhalve kans op een positieve bijdrage aan het exploitatieresultaat.
<p>Bijdrage aan het profiel van MartiniPlaza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Belangrijke bijdrage aan het profiel als vrijetijdsvoorziening voor stad en regio; versterkt daarmee ook de binding van MartiniPlaza met de stad. • Beurzen zijn de grootste publiekstrekker van het complex (35% van het totale bezoek). • Promotiedagen is de enige vakbeurs in het complex, maar in de regio het grootste ontmoetingsplatform voor bedrijven. Brengt door zijn aard en omvang relevante ondernemers en koepelorganisaties in contact met het complex.
<p>Mening stakeholders over deze PMC? Wat is de waarde voor de stad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders hebben een vrij negatief beeld van de beurzenmarkt: teruglopende markt, 'achterhaald', publieksbeurzen zijn niet hoogwaardig. Daar zit een kern in, maar komt ook omdat stakeholders niet goed bekend zijn met deze markt en nauwelijks doelgroep zijn. • Voor MartiniPlaza is de 'economische waarde' relatief laag (< 10% van de omzet), ondanks het hoge bezoekersaantal. Maar voor de stad en regio is de spin-off groot, vooral vanwege de hoge bestedingen 'achter de schermen' door organisatoren en standhouders: liefst 60% (€ 15 miljoen) van de totale bestedingsimpuls door MartiniPlaza van € 25 miljoen wordt gegenereerd door beurzen. • Maatschappelijk is het een relevante activiteit voor de bewoners, met – voor regionale begrippen – een relatief hoog bezoekersaantal. Na het Groninger Museum en Landgoed Nienoord zijn de gezamenlijke publieksbeurzen de grootste 'dagattractie' van Groningen en directe omgeving.
<p>Kansen en risico's – hoe kwetsbaar is PMC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Door het gebrek aan eigen titels is MartiniPlaza geheel afhankelijk van initiatieven van derden om beurzen in het complex te organiseren. • Hoewel de mix van faciliteiten in MartiniPlaza sterk is, is er vrij veel concurrentie in Noord-Nederland: o.a. WTC Expo, TT Hal, Prins Bernhardhoeve²⁵ (voor laagwaardige activiteiten), IJsselhallen, in de toekomst Wereld van Theater/Ontmoeting (Emmen). De kans op afvloeiing van beurzen naar andere complexen is aanwezig. • Trends voorspellen een (verdere) terugloop van publieksbeurzen mede door de toenemende concurrentie van andere events, ook outdoor. • Bij aantrekkende economie en bedrijvigheid in Noord-Nederland liggen er kansen om (kleinere) vakbeurzen te initiëren, bijvoorbeeld in sterke regionale speerpunten als Energy, Health en ICT. • Kansen liggen er sowieso in het veel meer zelf initiëren van beurzen en verwante activiteiten, samen met partners/organisatoren uit de regio. Ook kan nog actiever gescout worden of regionale producties uit andere regio's, ook naar het Noorden gehaald kunnen worden. Met inzet van de – voor de regio – unieke voorzieningenmix van het complex.

²⁵ De Prins Bernhardhoeve is weliswaar momenteel in gebruik als 'Doe Museum', maar zou zomaar weer gebruikt kunnen gaan worden voor beurzen en evenementen aan de 'onderkant' van de markt.

Advies voor de toekomst

- stoppen/doorgaan?
- aanpassen product
- andere doelgroepen of (sub)markten

Geadviseerd wordt om door te gaan met de PMC MartiniPlaza Exhibitions.

- De focus zou, meer dan nu, moeten liggen op B-to-B activiteiten, dus vakbeurzen e.d., vanwege de relatief hoge bestedingen en het positieve effect op de positie van MartiniPlaza als zakelijk ontmoetingscentrum voor de regio. Dit wil niet zeggen dat de publieksbeurzen niet gekoesterd moeten worden. Zij leveren weliswaar betrekkelijk weinig exploitatievoordeel op, maar hebben wel een vrijetijds- en economische functie voor stad en regio.
- Beurscapaciteit (van het niveau Middenhal) is sowieso nodig voor de – op zich lastig te werven – markt van congressen gecombineerd met een (sponsor)beurs.
- De interne organisatie zal sterker naar het rendement van (met name kleine) beurzen moeten kijken. Hoe verhouden inkomsten en (directe) kosten zich tot elkaar. Er overigens rekening mee houdend dat kleine beurstitels kunnen uitgroeien tot grotere beurzen.
- Onderzoek noodzaak handhaven Expo 1. Momenteel worden bezettingscijfers van Expo 1 en bijbehorende ruimten in kaart gebracht. Op grond daarvan kan besloten worden Expo 1 te verkleinen of te slopen c.q. te vervangen door een andere functie. Voor huidige activiteiten die zonder Expo 1 mogelijk afhaken, kan worden bekeken of die op een wat kleinere schaal kunnen worden gehandhaafd of eventueel met tijdelijke voorzieningen kunnen worden geholpen.
- Verbouwing van Expo 1 c.a., conform plan van de directie, is derhalve een reële optie. Indien besloten wordt om Expo 1 in zijn huidige vorm te handhaven, is hoe dan ook een kwaliteitsimpuls van de hal inclusief de bijbehorende entree benodigd.

6.1.2 MartiniPlaza Theater

② MartiniPlaza Theater

Korte beschrijving	In de theaterprogrammering ligt de nadruk op grote producties. Er is betrekkelijk veel diversiteit in het aanbod: van toneel, dans en cabaret tot musicals. Grote gemene deler is dat het vooral <i>mainstream</i> /populaire voorstellingen betreft. MartiniPlaza is – dankzij de omvang van de theaterzaal en de centrale ligging – hét entertainment theater van Noord-Nederland.
Voornaamste huidige doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> • Impresariaten en organisatoren van theatervoorstellingen: partijen zoals Stage Entertainment, SenF Theaterpartners, Studio 100, Hummelinck Stuurman en George Visser Productions. • Bezoekers: inwoners van de stad Groningen, maar ook (andere) inwoners van de provincies Groningen, Friesland en Drenthe met een interesse in entertainment en de meer toegankelijke theatervormen zoals cabaret.
Voornaamste voorzieningen die worden gebruikt	<ul style="list-style-type: none"> • Theaterzaal (inclusief theaterfoyer). • Springerzaal (inclusief Springerfoyer). • Ook de Middenhal kan gebruikt worden voor deze PMC.
Omvang in aantallen activiteiten, bezoekers en omzet (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal activiteiten: 85. • Bezoekers: 76.000, gemiddeld bijna 900 per voorstelling. • Omzet: € 556.000 (€ 105.000 zaalhuur + € 206.000 'eigen producties' + € 245.000 horeca; exclusief parkeren). <p>N.b. alle cijfers zijn inclusief PMC LIVE - Music.</p>
Bijdrage aan het	<ul style="list-style-type: none"> • Niet bekend.

rendement van MartiniPlaza	<ul style="list-style-type: none"> De laatste jaren zal dat negatief zijn geweest gezien de toegenomen programmering, de tegenvallende bezoekaantallen en het sterk toegenomen verlies van MartiniPlaza.
Bijdrage aan het profiel van MartiniPlaza	<ul style="list-style-type: none"> Van groot belang voor het entertainment profiel van MartiniPlaza. Zorgt voor status als hét entertainment-theater van Noord-Nederland. Theaterfunctie draagt daarnaast bij aan proposities op b2b vlak (de 'magie' van het theater heeft aantrekkingskracht en maakt het bestaan van de voor het congresproduct belangrijke theaterzaal mede mogelijk).
Mening stakeholders over deze PMC? Wat is de waarde voor de stad?	<ul style="list-style-type: none"> Vrijtijdsfunctie van waarde voor inwoners Groningen en de (wijdere) regio: zonder MartiniPlaza is het zeer de vraag of de grote entertainment producties nog wel elders in Groningen of de regio plaats zouden vinden. Een voorziening die het gemeentelijk podiumaanbod completeert en ook bijzonder maakt. Versterkt propositie van Groningen als 'culturele hoofdstad van het Noorden'. Niet van grote waarde voor het toeristisch imago van de stad, maar het trekt mogelijk wel wat extra verblijfstoeristen. De bestedingsimpuls in de regio is relatief klein: € 2,6 miljoen (*), 10% van de totale impuls. (* hierin zit ook de impuls van LIVE Music inbegrepen)
Kansen en risico's – hoe kwetsbaar is PMC	<ul style="list-style-type: none"> Het reguliere theaterbezoek daalde de afgelopen jaren (bron: VSCD), maar kende in 2014 weer lichte groei. Bijzondere, meer op entertainment gerichte producties (soms ook op bijzondere locaties) zoals Soldaat van Oranje en War Horse blijven veel publiek trekken (deze cijfers zitten niet altijd in de VSCD-statistieken). Culturele programmering vindt plaats zonder subsidie van de gemeente: er is alleen ruimte voor voorstellingen die (in potentie) tenminste budgetneutraal zijn. Afhankelijk van het aanbod producties en de bereidheid daarvan om door het land te touren. Stage Entertainment heeft te kennen geven MartiniPlaza als een 'A-merk' te zien en tevreden te zijn over de samenwerking. Stage gaf te kennen ook in de toekomst te blijven touren met producties die zich daarvoor lenen (bv. wel Grease; niet Billy Elliott). Maar de afhankelijkheid van MartiniPlaza van producenten blijft een fors risico. Versterken van het theaterprofiel door niet alleen als podium te fungeren, maar door gezelschappen in de stad die op zoek zijn naar repetitieruimten een plek te bieden, is (theoretisch gezien) een interessante optie. Voor de cultuurgezelschappen kan dit betaalbare repetitieruimte opleveren (zie ook hierna).
Advies voor de toekomst - stoppen/doorgaan? - aanpassen product - andere doelgroepen of (sub)markten	<p><i>Geadviseerd wordt door te gaan met de PMC Theater.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Het "Onderzoek podiumkunsten" (LAGroup, 2015) adviseert om de programmering in MartiniPlaza te richten op de kenmerken van het gebouw en van de potentiële bezoekers: grootschalige voorstellingen en optredens, met een regionaal bereik. Dit in afstemming met OPSB. Bijvoorbeeld programmeren van populaire cabaretiers in de theaterzaal van MartiniPlaza in plaats van in de Stadsschouwburg. Daarnaast verder oppakken van de verkenning van de samenwerking tussen MartiniPlaza en OPSB. Het betreft een samenwerking op het gebied van 'positionering, marktwerking, delen van kennis, benutten van synergetische voordelen ic. rendementsverbeteringen en kostenbesparingen in de ruimste zin des woord.' (bron: Rapportage Pilot Intensivering samenwerking 2015, De Oosterpoort & de Stadsschouwburg - MartiniPlaza). De opgestarte verkenning om samen met andere grote theaters in het land vraag en aanbod af stemmen met de grote productiehuisen is strategisch verstandig. Aanvullend hierop kan ook verkend worden of er mogelijkheden zijn voor samenwerking met theaters (en podia voor PMC LIVE) rondom het naar de regio halen van internationale producties uit het nabije Duitsland (bijvoorbeeld Oldenburg, Bremerhaven, Bremen, etc.). Door de samenwerking met OPSB kan meer binding gecreëerd worden met het 'traditionele' theaterpubliek. Dit kan ertoe leiden dat MartiniPlaza ook bij deze doelgroep meer tussen de oren komt te zitten, ten gunste van de zaalbezetting.

- Voor het ontwikkelen van repetitieruimten in MartiniPlaza voor cultuurgezelschappen geldt dat er geen interesse (meer) lijkt te zijn daarvoor. Zo blijkt Guy & Roni niet meer geïnteresseerd vanwege de hoge kosten daarvan. Ook de – binnen Groningen – excentrische ligging en het mainstream karakter van MartiniPlaza gelden als nadelen. Daarnaast moet de mate van synergie tussen de activiteiten van MartiniPlaza en die van dergelijke gezelschappen niet overschat worden. Bovendien wordt momenteel een alternatieve locatie (CiBoGa) voor (o.a.) de repetitieruimten onderzocht, waar de voorkeur van de gezelschappen (en de gemeente) naar uit lijkt te gaan.

6.1.3 MartiniPlaza Conference & Congress

③ MartiniPlaza Conference & Congress

Korte beschrijving	"Bijeenkomsten voor kennisoverdracht en beraadslaging", zoals de officiële definitie van dit segment luidt, is gaandeweg belangrijker geworden. Het voorzieningenniveau is steeds meer aan dit segment aangepast en de markt in Groningen is gegroeid, mede door inspanningen van het GCB. MartiniPlaza rekent o.a. congressen (nationaal en internationaal), seminars, vergaderingen, cursussen/trainingen, examens/tentamens, diplomeringen, religieuze bijeenkomsten, presentaties en lezingen tot dit segment.
Voornaamste huidige doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale boekers (initiatiefnemers van congressen e.d.) zijn onder andere het UMCG, de RUG, Noorderpoort, andere onderwijsinstellingen, koepelorganisaties als VNO-NCW/ MKB Noord, Kamer van Koophandel, Energy Forum en Smart City Groningen (SMCo50) • Over het algemeen zijn de doelgroepen (inter)nationale verenigingen (associaties), vooral uit medisch-wetenschappelijke hoek, andere koepelorganisaties, ondernemingen en instellingen. De positie van MartiniPlaza bij associaties is relatief zwak. • Intermediairs zoals Professionele Congres Organisatoren (PCO's) en het GCB. PCO's zowel uit de regio als elders in het land (bv. Congress Company uit Den Bosch).
Voornaamste voorzieningen die worden gebruikt	<ul style="list-style-type: none"> • Met name de congres- en vergaderzalen aan de A7-zijde van het complex. • Voor grote plenaire (dag)bijeenkomsten de Springerzaal en Theaterzaal. • Indien nodig worden in de Middenhal break-outzalen gemaakt. • Restaurant Inspirations en eventueel VIP Lounge voor lunches en diners. • Bij meerdaagse congressen wordt samengewerkt met lokale hotels.
Omvang in aantallen activiteiten, bezoekers en omzet (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • circa 140 activiteiten, waarvan 65 congressen, 35 vergaderingen en 40 verhuringen voor tentamens en examens. Van de congressen waren er 7 meerdaags.²⁶ Hooguit enkele daarvan hebben een internationaal karakter (tenminste 30% buitenlandse bezoekers). • Relatief kleinschalig (gemiddeld 370 bezoekers per activiteit). • Totaal circa 52.000 bezoeken, waarvan circa 6.000 bij meerdaagse congressen en 26.000 studenten die examen/tentamen doen in MartiniPlaza. Resteert circa 20.000 voor meer reguliere vergaderingen, cursussen en conferenties e.d. • Ruwe schatting herkomst: 80% regio Groningen, 18% rest (Noord-)Nederland, 2% buitenland. • Omzet € 995.000 (zaalhuur, horeca; exclusief parkeren).

²⁶ Hiertoe rekent MartiniPlaza ook congressen die meerdere dagen duren, maar waarvan de bezoekers veelal op dagbasis komen (zoals Ondernemersdagen en de Energy Convention). Dat levert veel minder hotelovernachtingen op dan bijvoorbeeld een medisch congres waarvan de deelnemers van begin tot eind blijven.

<p>Bijdrage aan het rendement van MartiniPlaza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niet bekend. • De gemiddelde besteding per bezoek is relatief hoog, waarmee in potentie kans is op een (hoge) positieve bijdrage aan het exploitatieresultaat. Daar staat relatief hoge inzet van personeel (horeca, zalen zetten, gebouw aankleden, e.d.) tegenover.
<p>Bijdrage aan het profiel van MartiniPlaza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Belangrijke bijdrage aan de profilering als ontmoetingscentrum voor (wetenschappelijke) instellingen en ondernemingen in de regio. • Meer specifiek als faciliteit voor kennisuitwisseling tussen grote aantallen deelnemers; het is de enige accommodatie in de regio die congressen voor meer dan 300 deelnemers adequaat kan huisvesten, met voldoende break-out en plenaire ruimten. • In omvang (bezoekaantal) beperkt, maar belangrijk voor de waardering van lokale stakeholders voor MartiniPlaza (zie hierna).
<p>Mening stakeholders over deze PMC? Wat is de waarde voor de stad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vrijwel alle stakeholders vinden congressen c.a. de meest relevante PMC van MartiniPlaza, vooral vanwege de maatschappelijke relevantie van die activiteiten (zie hierna). • Voor de relevante congresinitiatoren in de stad (RUG, UMCG, e.a.) en voor het GCB is het complex onmisbaar voor het huisvesten van grote congressen en zakelijke bijeenkomsten. • Anders dan bij beurzen, is voor MartiniPlaza de 'economische waarde' relatief hoog (> 25% van de omzet), ondanks het lage bezoekaantal, maar is de directe <i>economische</i> spin-off voor de stad en regio juist relatief beperkt: circa 16% van de totale bestedingsimpuls door MartiniPlaza van € 25 miljoen wordt gegenereerd door congressen e.d. Dat komt omdat een relatief groot deel van dit segment bestaat uit kleine dagvergaderingen e.d. 'Echte' congressen en met name meerdaagse voegen veel waarde toe, maar het aantal daarvan is (nog) gering. • Maatschappelijk is het echter een relevante activiteit voor de stad: het trekt in verhouding het grootste aantal (inter)nationale bezoekers en draagt bij aan het (wetenschappelijke) imago van de stad.
<p>Kansen en risico's – hoe kwetsbaar is PMC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Net als bij beurzen, is MartiniPlaza afhankelijk van het initiatief vanuit de markt om congressen e.d. te organiseren. Zelf initiëren (eigen 'titels') is hier nauwelijks aan de orde, juist omdat er een inhoudelijke 'eigenaar' moet zijn, wat een accommodatie nooit kan zijn. <i>BusinessWise</i> moet in dat verband als een marketinginstrument worden gezien en niet als een activiteit met directe opbrengsten. • Het is een markt met veel – en toenemend – concurrerend aanbod, ook in het Noorden. Optimalisering van het 'congresproduct' is van belang om de positie van MartiniPlaza te behouden (en te versterken). • Ondanks de concurrentie van technologie/nieuwe media, is de verwachting dat live communicatie ook in dit segment een belangrijk medium zal blijven. Accommodaties moeten dan wel <i>state-of-the-art</i> voorzieningen en faciliteiten bieden omdat, ook bij congressen, het 'belevingsaspect' een steeds belangrijker onderdeel gaat worden. • De posities van het UMCG, de RUG en andere grote onderwijsinstellingen in Groningen zijn vooralsnog stabiel, waarmee de lokale vraag naar verwachting overeind zal blijven.
<p>Advies voor de toekomst - stoppen/doorgaan? - aanpassen product - andere doelgroepen of (sub)markten</p>	<p><i>Geadviseerd wordt om door te gaan met de PMC MartiniPlaza Conference & Congress.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Voor bewerking van de congresmarkt is proactieve sales essentieel: tijdig identificeren welke associaties – in en buiten de regio – mogelijk een congres gaan organiseren, welke wetenschappers overwegen om dit te gaan doen. Toegang tot de juiste databases en netwerken is dan van belang. Dat kan alleen effectief in samenwerking met het GCB. • Met het GCB en Marketing Groningen moet overlegd worden hoe zij, veel nadrukkelijker dan nu, MartiniPlaza kunnen profileren als belangrijkste congres <i>venue</i> van Groningen. • Daarnaast is een (nog) actievere bewerking van de PCO-markt gewenst. Er lijkt nog noodzaak te zijn voor het verbeteren van de naambekendheid en het <i>top of mind</i> zijn van de accommodatie. <i>Site visits</i> en meer actieve promotie kunnen hier aan bijdragen. • Durf de concurrentie met de RUG en UMCG aan te gaan. Veel kleinere congressen worden

VERTROUWELIJK

nu in de eigen gebouwen van die instellingen gehouden. In open overleg met hen zou een groter deel naar MartiniPlaza kunnen worden gehaald. Bijvoorbeeld door koepelovereenkomsten (waardoor de drempel en de prijs voor initiatiefnemers lager wordt) en door scherp te krijgen welke verwachtingen de initiatiefnemers hebben van de faciliteiten.

- Voor kleinere vergaderingen is er enorme concurrentie; deze markt is nauwelijks geschikt voor MartiniPlaza. MartiniPlaza moet nog meer focus leggen op grote dagbijeekkomsten waar een bepaalde stijl/uitstraling bij nodig is, zoals jaarvergaderingen, relatiebijeekkomsten en dergelijke. De theaterzalen spelen daarbij een belangrijke rol als plenaire ruimten. De inrichting van de Springerzaal kan wat dat betreft op een nog wat hoger niveau worden gebracht.
- Om bedreigingen vanuit concurrentie en technologische ontwikkelingen het hoofd te bieden, zal verder moeten worden geïnvesteerd in de voorzieningen: verder upgraden vergader- en congreszalen, meer 'beleving' in de algemene ruimten van MartiniPlaza brengen (wat ook voor andere doelgroepen aantrekkelijk is). Zorgen voor mogelijkheden tot ontmoeting en verblijf in de 'wandelingen' (semi-afgezonderde zithoeken, plekken om even te werken/bellen/peinzen).
- Beter dan nu het geval is, in kaart brengen hoe vaak (en hoeveel) er gebrek aan break-out ruimten is. Afhankelijk daarvan overwegen om in pandig extra ruimten te realiseren, evt. door het (flexibel) splitsen van bestaande ruimten. Het creëren van een hoogwaardige vergaderruimte in de nu dode linkerbovenhoek van de theaterfoyer is hierbij een optie.
- Overweeg om een overdekte verbinding (droogloop) met het Mercure Hotel te maken en de vergaderruimten van het hotel meer te gaan gebruiken (totaal 150 m²).
- Toevoeging van nog een hotel direct bij de accommodatie is met name voor congressen in de medische hoek *nice to have*, maar geen harde noodzaak.

6.1.4 MartiniPlaza Sports

④ MartiniPlaza Sports

Korte beschrijving	De identiteit van de PMC MartiniPlaza Sports is grotendeels gestoeld op de functie als thuisbasis van Donar. <i>Selling point</i> van de accommodatie is de grote tribunecapaciteit van de Middenhal (4.300 zitplaatsen + topsportlounge) en de status als (nationale) topsporthal (de enige hal in Noord-Nederland). Mede op grond van deze status fungeerde MartiniPlaza in 2013 als thuisbasis voor een Davis Cup-wedstrijd.
Voornaamste huidige doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatoren: Donar, sportbonden (KNLTB, Nevobo (volleybalbond), NBB (basketbalbond)), organisatoren vechtsportgala's. • Bezoekers: met name inwoners van Groningen en de (wijdere) regio. • Lokaal bedrijfsleven via de businessclub van Donar.
Voornaamste voorzieningen die worden gebruikt	<ul style="list-style-type: none"> • Voornamelijk de Middenhal en de bijbehorende VIP Lounge. • Af en toe zalen (vergaderruimten, Springerzaal) en foyers voor bijeenkomsten gerelateerd aan een sportevent met een b2b karakter (vergaderingen, persbijeekkomsten, recepties, etc.) (bijvoorbeeld bij Davis Cup-wedstrijden).
Omvang in aantallen activiteiten, bezoekers en omzet (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal activiteiten: 38 (met name basketbalwedstrijden). • Bezoekers: 93.000, gemiddeld bijna 2.500 per activiteit. • Omzet: € 411.000 (€ 104.000 zaalhuur + € 307.000 horeca; exclusief parkeren).

<p>Bijdrage aan het rendement van MartiniPlaza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niet bekend. • Het aanbrengen en demonteren van de topsportvloer is vrij arbeidsintensief, maar daarvoor krijgt MartiniPlaza een subsidie van de gemeente. Daarmee heeft de activiteit naar alle waarschijnlijkheid een positieve bijdrage aan de exploitatie.
<p>Bijdrage aan het profiel van MartiniPlaza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Belangrijke bijdrage aan de brede entertainment profilering van MartiniPlaza. • Trekt nieuwe/andere bezoekersstromen naar MartiniPlaza. Zo is het business netwerk van Donar van belang voor de bekendheid en profilering van MartiniPlaza op de b2b markt. • Draagt bij aan de binding van MartiniPlaza met de stad. • Profileert MartiniPlaza als één van de indoor-topsport accommodaties van Nederland en dé locatie van Noord-Nederland.
<p>Mening stakeholders over deze PMC? Wat is de waarde voor de stad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Onder stakeholders bestaat er veel draagvlak voor behoud van deze PMC. De functie als thuisbasis voor Donar wordt gewaardeerd (<i>'het is de grootste en beste hal uit de nationale basketbal competitie'</i>). • Hoewel sport geen belangrijk onderdeel vormt van het citymarketing beleid van Groningen, kunnen met name topsport-interlands (zoals Europacup wedstrijden van Donar en Davis Cup-wedstrijden) een bijdrage leveren aan de toeristische naambekendheid van Groningen en aan de aantallen overnachtingen. • Daarnaast hebben de sportevents een belangrijke vrijetijdsfunctie voor bewoners en is er sprake van zakelijke ontmoetings-/netwerkactiviteiten rondom de wedstrijden. • De bestedingsimpuls in de is regio relatief klein: € 1,6 miljoen, 6% van de totale impuls.
<p>Kansen en risico's – hoe kwetsbaar is PMC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De samenwerking met Donar is behoorlijk goed, los van de huidige discussie rondom het huurcontract. De sportprofilering van MartiniPlaza is wel in sterke mate afhankelijk van het voortbestaan van professioneel basketbal in Groningen. • De samenwerking met Donar heeft als nadeel dat de opties (blokkering van de hal) voor basketbalwedstrijden nogal een zwaar beslag leggen op de agenda van de Middenhal. Dit kan ertoe leiden dat organisatoren naar andere locaties uitwijken vanwege de te beperkte beschikbaarheid van deze hal. • Voor andere sportactiviteiten is MartiniPlaza deels afhankelijk van organisatoren zoals sportbonden maar ook van de prestaties en lotingen van de diverse nationale teams. Dit maakt dat er een grote mate van onzekerheid zit in de portfolio van topsportevenementen. Zaak is om actief te lobbyen richting de bonden om MartiniPlaza nog meer <i>'top of mind'</i> te maken voor (inter)nationale indoor topsport. • De status van MartiniPlaza als dé topsporthal van Noord Nederland leek niet ter discussie te staan. Het zeer concrete plan om een topsporthal bij Euroborg te realiseren kan echter wel als concurrerend worden beschouwd, in het geval deze een grote tribunecapaciteit krijgt (NB. Recente berichten spreken van 500 zitplaatsen, wat geen bedreiging vormt). • De configuratie van MartiniPlaza leent zich goed voor events op het snijvlak van sport en zakelijk netwerken. De keerzijde is wel dat de omvang van het regionaal bedrijfsleven relatief klein is. • Relevante trends in de vraagmarkt: combinaties van sportieve en zakelijke (netwerk) evenementen zijn in trek (met name hippische en tennissport); ook vechtsportgala's (kickboksen, MMA) blijven populair.
<p>Advies voor de toekomst - stoppen/doorgaan? - aanpassen product - andere doelgroepen of (sub)markten</p>	<p><i>Geadviseerd wordt om door te gaan met de PMC MartiniPlaza Sports.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Om het bestaansrecht als topsportaccommodatie inhoud te geven, geldt dat verlenging van het huurcontract tussen Donar en MartiniPlaza logisch en gewenst is. • Donar en MartiniPlaza kunnen meer samen gaan werken op het vlak van collectieve marketing en horeca-incentives. • Richting de Nederlandse Basketball Bond dient gelobbyd te worden om het speelschema eerder vast te stellen, zodat eerder duidelijkheid bestaat over de beschikbaarheid van de Middenhal voor andere activiteiten.

- Vestiging van een trainingshal voor Donar in/bij het MartiniPlaza-complex lijkt ons van meerwaarde voor beide partijen. De profilering van MartiniPlaza als topsportlocatie zou er sterker door worden. Ook zou de hal kunnen worden gebruikt voor activiteiten gekoppeld aan andere topsportevenementen en als trainingslocatie voor andere topsportteams uit Groningen (zoals Lycurgus en NIC). Inspirerend voorbeeld is de veelzijdige sportfunctie van de Weser-Ems Hallen in Oldenburg (zie paragraaf 3.3). Voorwaarde is financiële steun vanuit de gemeente omdat de investeringen waarschijnlijk niet kunnen worden terugverdiend uit verhuur van de hal.
- Daarnaast verder bewerken van stakeholders in de markt voor topsportevenementen.
 - Behoud en intensivering contact met bestaande doelgroepen (Donar, sportbonden zoals KNLTB(*), Nevobo (volleybalbond) en NBB, organisatoren vechtsportgala's, eventueel Nederlands Handbal Verbond).
 - Uitbreiden met nieuwe events van organisatoren actief in Sport en (zakelijk) Entertainment. Bijvoorbeeld door/met events op het vlak van tennis (AFAS Tennis Classics, organisator: Tennis Events) of hippische sport (Stichting Ruitersport Noord-Nederland, paardensportbond KNHS, Academy Events (o.a. organisator Paard & Koets en Horse Event)).
- Voor een klein aantal sportactiviteiten is de aanwezigheid van een tweede hal van belang: met name bij hippische activiteiten voor warm rijden, paardenstalling en beurs-/reclamestands. De aanwezigheid van horeca-, vergader- en VIP-faciliteiten is voor alle sportevents van belang.

(*) KNLTB heeft aangegeven op zoek te zijn naar twee à drie *preferred suppliers* als vaste locaties voor Davis Cup-wedstrijden, waarbij MartiniPlaza op de shortlist staat als mogelijke *preferred supplier*.

6.1.5 MartiniPlaza LIVE – Music

⑤ MartiniPlaza LIVE – Music

Korte beschrijving	MartiniPlaza profileert zich als plek voor alle vormen van muziek. Belangrijk <i>selling point</i> hierbij is de flexibel in te delen Middenhal. Er vinden grote muziekevents plaats voor 5.000 mensen in de Middenhal en in Expo 1 (5.500 personen), maar ook wel kleinere events in de Springerzaal. Qua muziekoptredens zijn artiesten die in de Benelux touren sterk vertegenwoordigd. Soms kiezen ook internationale acts ervoor om in MartiniPlaza één van hun Nederlandse concerten te geven. De programmering is breed met de nadruk op de meer populaire muziek. Qua type muziek is er geen grote gemene deler: het kan variëren van volksmuziek, via elektronische muziek en rockmuziek tot aan klassieke muziek.
Voornaamste huidige doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatoren van concerten: van MOJO tot aan kleinere organisatoren zoals Greenhouse Talent, Agents after All en Diba. • Bezoekers: met name inwoners van de (wijdere) regio Groningen. Door de grote diversiteit in de muziekprogrammering is de doelgroep qua leeftijd en leefstijlen ook divers. Concerten van internationale artiesten trekken ook meer bezoek uit overig Nederland (en mogelijk daar buiten).
Voornaamste voorzieningen die worden gebruikt	<ul style="list-style-type: none"> • Middenhal: meest gebruikte hal, mede door de flexibiliteit van inrichten (wel/geen tribune met zitplaatsen). • Ook de Springerzaal (kleinschalige optredens) en Expo 1 worden gebruikt. Laatstgenoemde bijvoorbeeld voor dance-events. • De theaterzaal wordt gebruikt voor <i>seated concerts</i>.

VERTROUWELIJK

<p>Omvang in aantallen activiteiten, bezoekers en omzet (2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal activiteiten: 85. • Bezoekers: 76.000, gemiddeld bijna 900 per activiteit. • Omzet: € 556.000 (€ 105.000 zaalhuur + € 206.000 'eigen producties' + € 245.000 horeca; exclusief parkeren). N.b. alle cijfers zijn inclusief cijfers PMC Theater.
<p>Bijdrage aan het rendement van MartiniPlaza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niet bekend.
<p>Bijdrage aan het profiel van MartiniPlaza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Belangrijke bijdrage aan de brede entertainment profilering van MartiniPlaza. • (Incidentele) optredens van grote internationale namen (bijvoorbeeld Faithless, Bill Wyman) helpen om MartiniPlaza op nationaal niveau op de kaart te zetten. • Trekt nieuwe/andere bezoekersstromen naar MartiniPlaza (bijvoorbeeld bepaalde dance-events spreken jongeren en jongvolwassenen aan die op grond van de theaterprofilering niet zouden komen). • Profileert MartiniPlaza als één van de grotere <i>live venues</i> buiten de Randstad en als dé locatie voor grootschalige indoor live events (> 2.000 bezoekers) in Noord-Nederland.
<p>Mening stakeholders over deze PMC? Wat is de waarde voor de stad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vrijtijdsfunctie van waarde voor inwoners Groningen en de (wijdere) regio: zonder MartiniPlaza is het zeer de vraag of de grotere entertainment producties nog wel elders in Groningen of de regio plaats zouden vinden. Een voorziening die het gemeentelijk podiumaanbod completeert en ook bijzonder maakt. • Onder andere optredens van grote (inter)nationale artiesten dragen, zeker onder muzik-liefhebbers, bij aan het imago van Groningen als 'culturele hoofdstad van het Noorden' en meer specifiek het imago van Groningen als muziekstad. • Vooral de meer internationaal aansprekende concerten trekken vermoedelijk wel wat verblijfstoeristen. • De bestedingsimpuls in de regio is relatief klein: € 2,6 miljoen(*), 10% van de totale impuls. (* hierin zit ook de impuls van PMC Theater inbegrepen)
<p>Kansen en risico's – hoe kwetsbaar is PMC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groningen biedt mogelijkheden, door de grote studentenpopulatie en de bekendheid van onder andere Eurosonic/Noorderslag. Maar door de lage bevolkingsomvang (en grote concurrentie, zie hierna) moet er hard getrokken worden om aansprekende acts binnen te halen. • Door de omvang van de meest geschikte hal, de Middenhal, moeten acts die geprogrammeerd worden voldoende aantrekkingskracht hebben om enkele duizenden kaarten te verkopen. Dit dwingt ertoe om met name in de <i>mainstream</i> hoek/al gearriveerde bands te programmeren. • MOJO Concerts heeft een zeer sterke positie en programmeert – binnen het segment van grotere concerten (> 2.500 bezoekers) – vooral locaties waarin ze zelf een belang hebben (Ziggo Dome en Heineken Music Hall/HMH). De concurrentie voor de eventuele tweede Nederlandse tourplek is groot en recentelijk nog sterker geworden. TivoliVredenburg, Ahoy en 013 richten zich op dezelfde markt als MartiniPlaza, vanuit een veel dichter bevolkt en daarmee voor organisatoren aantrekkelijker verzorgingsgebied. • Ook blijkt uit de marktconsultatie dat het voor sommige acts minder risicovol is om een extra concert in de Oosterpoort te boeken, dan wanneer men direct één keer MartiniPlaza moet (proberen te) vullen. Pluspunt is de grote afstand tot Ziggo Dome en HMH, waardoor een andere geografische markt bediend wordt. • Door de sterke concurrentie vindt er prijsdruk plaats onder concurrenten van MartiniPlaza. Zo zouden hallen als de IJsselhallen, de Expo Hal Twente en het Klokgebouw Eindhoven in bepaalde situaties geen zaalhuur berekenen. Dit werkt extra concurrerend.

Advies voor de toekomst

- stoppen/doorgaan?
- aanpassen product
- andere doelgroepen of (sub)markten

Geadviseerd wordt om met dit PMC door te gaan.

- Voor het bewerken van de boekingsmarkt wordt geadviseerd om in eerste instantie de samenwerking met OPSB verder uit te werken c.q. te intensiveren. De programmeur van OPSB heeft goede contacten in het boekersnetwerk en is ook genegen om acts die, om wat voor reden ook, beter in MartiniPlaza passen, daar te boeken.
- Uit de marktconsultatie blijkt dat partijen kans zien voor MartiniPlaza om zich nog duidelijker te profileren als dé locatie voor Noord-Nederland voor wat meer commerciële/mainstream live optredens. Dit vraagt om het – met OPSB – intensiever bewerken van de markt van organisatoren enerzijds en de consumentenmarkt anderzijds.
- Dat succes niet vanzelfsprekend is, blijkt wel uit de beoordeling van Groningen als te dunbevolkt door MOJO.
- Indien meer samenwerking met OPSB voor wat betreft programmering niet van de grond komt, kan alsnog besloten worden om een proef aan te gaan met een eigen programmeur. Door de grote concurrentie is het echter niet vanzelfsprekend dat dit daadwerkelijk tot meer boekingen leidt.
- Investeren in A/V-installaties in de Middenhal lijkt niet raadzaam (hoewel bijvoorbeeld de productiekosten in het volledig geoutilleerde 013 in Tilburg veel lager zijn). Bij een lage gebruiksfrequentie is het vermoedelijk goedkoper om met inhuur te werken. Bovendien is het de vraag of investeringen in eigen installaties tot meer boekingen leiden.
- MartiniPlaza kan wel zelf actief op zoek gaan naar concepten en zich zodoende een bepaald segment toe-eigenen, bijvoorbeeld het segment retro(pop)muziek (referenties: Retropop Emmen en Pinkpop Classics).
- Ook kan verkend worden of er mogelijkheden zijn om MartiniPlaza aan te laten haken op Eurosonic/Noorderslag om zich zodoende meer te profileren in de *live music* markt.
- De markt van elektronische muziekfestivals blijft interessant. Deze wordt in Groningen met name ingevuld door lokale partijen. Mogelijk kunnen er met deze partijen meer events ontwikkeld worden. Maar het kan nuttig zijn om te verkennen of (inter)nationaal opererende partijen zoals Alda Events brood zien in events in MartiniPlaza.
- Momenteel heeft MartiniPlaza maximaal circa 14 ontheffingen per jaar voor events die veel geluid produceren. Dit is gebaseerd is op een oude hinderwetvergunning. MartiniPlaza werkt er aan om op dit vlak meer mogelijkheden te krijgen. Afhankelijk van de ontwikkeling van de programmering kan het belangrijk zijn dat het aantal ontheffingen wordt uitgebreid, om zodoende de commerciële kansen van MartiniPlaza in het LIVE segment optimaal te benutten.
- De geblokte potentiële speeldagen voor Donar gooien soms roet in het eten bij de programmering. Met de basketbalbond moet verkend worden of er eerder duidelijkheid te krijgen is over de speeldata (zie ook PMC Sports).

6.1.6 MartiniPlaza (Bedrijfs)feesten en horeca

⑥ MartiniPlaza (Bedrijfs)feesten en Horeca

Korte beschrijving

- Horeca is in de eerste plaats een (essentiële) faciliteit voor de andere activiteiten/PMC's in MartiniPlaza: van koffie en thee tijdens vergaderingen, via broodjes en borrels bij beurzen, tot een *walking dinner* bij een congres en een feestelijk buffet bij een zakelijke galabijeenkomst.
- Daarnaast ziet MartiniPlaza het als een op zichzelf staand PMC waar het gaat om catering: op de 'vaste' locatie Euroborg maar ook op incidentele locaties (bij bedrijven, op evenementenlocaties en dergelijke). Voornaamste *selling point* daarbij is – naast kwaliteit – productiecapaciteit: MartiniPlaza heeft de middelen om voor zeer grote aantallen personen

	<p>hoogwaardige gerechten (voor) te bereiden en op locatie te verzorgen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • MartiniPlaza rekent bedrijfsfeesten tot het PMC Congres c.a., maar wij zien het toch als een separate activiteit met een andere dynamiek (zie hierna)
Voor naamste huidige doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> • Voor de interne horeca: bezoekers van alle activiteiten binnen alle PMC's. • Voor de catering: Euroborg Horeca BV, ten behoeve van voetbalwedstrijden en evenementen van FC Groningen in Stadion Euroborg. • De ambitie is om ook elders te cateren, incidenteel en structureel, bijvoorbeeld bij OPSB. Maar dat is momenteel nog maar een zeer beperkte activiteit. • Voor bedrijfsfeesten zijn de doelgroepen (bedrijven, instellingen e.d.) deels overlappend met andere PMC's, maar de netwerken en contacten binnen die bedrijven liggen vaak anders. Voorbeelden zijn de personeelsvereniging van het UMCG, het Martini Ziekenhuis, de Gasunie, DUO, de gemeente, de Kamer van Koophandel, de KEI-introfeesten. • Ook muziekparty's van bijvoorbeeld Hed Kandi rekent MartiniPlaza tot feesten.
Voor naamste voorzieningen die worden gebruikt	<ul style="list-style-type: none"> • Interne horeca: Restaurant Inspirations, VIP Lounge, theaterfoyer, Springerfoyer, losse horeca-units bij grote activiteiten (beurzen, feesten, concerten e.d.). • Voor externe catering: productiekeuken en bijbehorende ruimten. • Voor grote (muziek)feesten: expohallen, Borgmanzaal, soms het theatergedeelte.
Omvang in aantallen activiteiten, bezoekers en omzet (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Omzet interne horeca € 2.000.000 (onderdeel omzet andere PMC's); het grootste aandeel horeca komt uit (bedrijfs)feesten (29% van de horecaomzet) en Congressen (28%). • Inkomsten uit Euroborg Horeca BV € 200.000 tot € 300.000 op jaarbasis. Aantal activiteiten externe catering: onbekend. • Omzet feesten bijna € 600.000. In 2014 waren er 24 feesten met 45.000 bezoekers, gemiddeld bijna 2.000 per feest (in jaren daarvoor meer feesten, 30 tot 40 per jaar).
Bijdrage aan het rendement van MartiniPlaza	<ul style="list-style-type: none"> • Er ontbreken tot en met 2014 specificaties om te kunnen beoordelen in hoeverre de interne horeca – na aftrek van inkopen, directe personeelskosten en directe overige kosten – bijdraagt aan het exploitatieresultaat. Datzelfde geldt voor de (bedrijfs)feesten. • De deelneming van MartiniPlaza in Euroborg Horeca BV resulteerde de laatste vijf jaar in een gemiddeld jaarlijks tekort van -/- € 35.000. In 2014 was er een kleine winst uit de deelneming. De directie van de BV wordt gevoerd door FC Groningen, maar krijgt nu meer aandacht vanuit MartiniPlaza. Tegenover het verlies op de deelneming staat een jaarlijkse management fee voor MartiniPlaza van € 100.000 en een incentive over de leveringen vanuit MartiniPlaza (hoogte niet bekend).
Bijdrage aan het profiel van MartiniPlaza	<ul style="list-style-type: none"> • De interne horeca draagt indirect sterk bij aan het profiel van MartiniPlaza. Slechte horeca zorgt voor ontevreden boekers en bezoekers en vormt een fors afbreukrisico. Andersom zorgen de recente berichten (o.a. van stakeholders) dat de catering de laatste jaren flink is verbeterd, juist voor een grotere aantrekkingskracht op de bijeenkomstenmarkt. • De externe catering zal slechts beperkt bijdragen aan het profiel van MartiniPlaza. Gezien de schaal van de activiteiten, zal externe catering vooral een B-to-B aangelegenheid zijn. Weliswaar komt MartiniPlaza daarmee in contact met potentiële zakelijke afnemers, maar het imago als eventcateraar is toch een geheel andere dan het imago als (o.a.) "platform voor ontmoeting voor Noord-Nederland". • Bedrijfsfeesten passen prima in het profiel als faciliteit voor ontmoeting van het bedrijfsleven en andere maatschappelijke sectoren in Groningen. De grens met 'zakelijke' activiteiten zoals productpresentaties, jubileumcongressen, en dergelijke, is dun. • Muziekfeesten zoals Hed Kandi trekken een ander dan gebruikelijk (met name jonger) publiek naar MartiniPlaza en dragen bij aan het allround entertainment profiel van de accommodatie.

<p>Mening stakeholders over deze PMC? Wat is de waarde voor de stad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De stakeholders constateren verbetering van de interne horeca, sinds een of enkele jaren. • Over de externe catering is de stakeholders niet gevraagd wat zij daarvan vinden. • De directe waarde voor de stad is beperkt. Indirect is er enige spin-off omdat (on)tevredenheid over de horeca kan afstralen op de omgeving, en dus ook op de stad. • De waarde voor de stad van bedrijfsfeesten ligt in het verlengde van die van beurzen, en is vooral economisch. • De waarde van muziekfeesten en dergelijke ligt in het verlengde van concerten, theater en publieksbeurzen: fungeren als vrijetijdsvoorziening voor de inwoners van stad en regio. • De bestedingsimpuls in de regio van 'feesten' is relatief klein: € 1,7 miljoen, 7% van de totale impuls. Overigens dekt het begrip 'feesten' uit de impactraming niet geheel de lading van deze PMC.
<p>Kansen en risico's – hoe kwetsbaar is PMC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De kwetsbaarheid van de interne horeca hangt geheel samen met die van de PMC waarvoor de horeca faciliterend is. • Er is sprake van financieel risico aangezien grootschalige horeca professionele aansturing vereist. Het is geen automatisme in dergelijke complexen dat dit winstgevend gebeurt. • Het risicoprofiel van externe catering is relatief klein, op voorwaarde dat de kosten zoveel mogelijk variabel zijn (dus geen zware vaste keukenbezetting gericht op catering). Grote investeringen in de productiekeuken zijn inmiddels gedaan. • De markt voor bedrijfsfeesten is conjunctuurgevoelig, met name qua budgetten. Feesten blijven bestaan, maar het beschikbare geld en de frequentie varieert. Het is ook een markt die bij aantrekkende economie verrassend snel kan herstellen. • Muziekfeesten vormen nog steeds een groeiemarkt, maar er is concurrentie vanuit een enorm scala aan accommodaties (onder andere meer industriële locaties). MartiniPlaza zal zich vooral op de grote feesten moeten richten.
<p>Advies voor de toekomst - stoppen/doorgaan? - aanpassen product - andere doelgroepen of (sub)markten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Voor de interne horeca staat buiten kijf dat deze blijft bestaan. De enige overweging hier kan zijn: blijven we het op de huidige wijze organiseren of doen we het anders, bijvoorbeeld (risicodragend) uitbesteden aan een externe partner. • Externe catering zien wij slechts in beperkte mate als relevant. Maar als er opdrachten kunnen worden binnengehaald die een positieve marge hebben, dan is daar geen bezwaar tegen. Catering bij externe partijen waarmee MartiniPlaza samenwerkt of wil samenwerken (zoals OPSB) kan enerzijds leiden tot intensievere samenwerking; maar het kan ook de samenwerking vertroebelen als er onvrede is over de kwaliteit van de catering. Een gemengde relatie als partner én dienstverlener is niet altijd ideaal. • Bedrijfsfeesten liggen dicht tegen de <i>core business</i> van congressen en beurzen en moeten dan ook een PMC van MartiniPlaza blijven. Hier geldt, evenals voor de meeste andere PMC's, dat actievere marktwerking nodig is om de omzet in dit segment te verhogen. • Voor wat betreft muziekfeesten die door externe organisatoren worden geïnitieerd, verwijzen we naar aanbevelingen bij PMC LIVE – Music. • MartiniPlaza heeft het plan om in het entreegedeelte een lunchrestaurant te openen, vooral gericht op bedrijven in de directe omgeving (openstelling door-de-week en eventueel bij evenementen in het weekend). In de huidige omstandigheden vinden wij dat een riskant plan. Het vermengen van goed planbare activiteiten (alle bestaande PMC's) die tevoren redelijke zekerheid bieden over het aantal bezoekers/deelnemers en hoe de organisatie daarop aan te passen, met een onzekere activiteit die afhankelijk is van passanten, is bepaald niet altijd succesvol (in andere beurs- en congresgebouwen maar ook in schouwburgen e.d.). Of er voldoende <i>traffic</i> hiervoor is, betwijfelen wij. Naar de kansen en risico's van dit plan zou apart onderzoek moeten worden gedaan door MartiniPlaza.

6.2 Strategische scenario's

Bij de beschrijving van de zes bestaande product-markt combinaties is een reeks van mogelijke maatregelen en aanpassingen van deze product-markt combinaties genoemd. Uit het onderzoek blijkt dat er geen uitgesproken *nieuwe* product-markt combinaties zijn die een waardevolle toevoeging kunnen zijn voor MartiniPlaza. Noch vanuit de eigen organisatie, noch vanuit de stakeholders of de benchmarks zijn (succesvolle) voorbeelden hiervan naar voren gekomen.²⁷

Andersom blijkt uit het onderzoek ook dat het niet raadzaam is om PMC's af te stoten. De meeste PMC's versterken elkaar (een voorbeeld: de kracht van de PMC Congressen is mede gestoeld op de theaterzaal, welke er niet zou kunnen zijn zonder de PMC Theater) en/of hebben een te grote economische spin-off en vrijetijdsfunctie voor de regio (zoals het segment publieksbeurzen binnen de PMC Beurzen). Sommige segmenten binnen PMC's zijn minder relevant (zoals externe catering) maar kunnen bijdragen aan het succes van MartiniPlaza, mits ze goed worden gemanaged en hun financiële bijdrage goed wordt bewaakt.

Wel kun je, kijkend naar de genoemde maatregelen en andere ideeën, een aantal *strategische richtingen* voor MartiniPlaza herkennen, die als zelfstandig scenario kunnen worden gezien. Wij benoemen ze hieronder – waarbij de titel de kern van de lading samenvat – en lichten vervolgens elk scenario kort toe.

1. ***Business as usual: alles voor iedereen, maar beter***
2. ***Meer business uit business***
3. ***Huis voor de stad***

1. ***Business as usual: alles voor iedereen, maar beter***

Kern hiervan is dat MartiniPlaza in hoofdzaak blijft bieden wat het nu biedt: een grote, multifunctionele voorziening, gericht op zowel b2b als b2c, van lokaal tot (inter)nationaal, laag- en hoogwaardig. Het gaat om een maximaal gebruik van de multifunctionaliteit van het complex, waarbij het maatschappelijk belang voor stad en regio vooraan staat, maar de verdien-/winstpotentie van de activiteiten veel meer aandacht krijgt dan tot nu toe. Dit scenario ligt grotendeels in lijn met de door MartiniPlaza voorgestelde positionering zoals verwoord bovenaan pagina 17, in lijn met het eigen plan "MartiniPlaza 2.0".

Enkele van de voorgestelde of reeds ingezette maatregelen zijn:

- Meer **marktfocus** door de activiteiten van de afgelopen jaren onder te brengen in de zes 'nieuwe' geformuleerde product-markt combinaties, elk uitgewerkt in een (deel-)marketingplan.

²⁷ Je kunt je hooguit afvragen of bepaalde maatregelen nu een verbreding van een bestaande PMC, of een geheel nieuwe PMC zijn, zoals het idee van een lunchrestaurant in de entreehal.

VERTROUWELIJK

- Aanscherpen van de **interne organisatie**, conform het plan MartiniPlaza 2.0, aangevuld met in dit rapport genoemde maatregelen, met als doel:
 - betere commercie (meer omzet)
 - grotere efficiency (minder kosten).
- Meer **samenwerken** met lokale en regionale partners, om meer marktkracht te krijgen en/of schaalvoordelen en kostenbesparingen te realiseren. Gedacht wordt aan onder andere:
 - OPSB
 - Groningen Congres Bureau
 - Marketing Groningen
 - organisatie- en evenementenbureaus.
- Verder investeren in diverse **kwaliteitsmaatregelen**, voor versterking c.q. behoud van haar positie op de verschillende deelmarkten:
 - uitstraling exterieur, onder andere met behulp van grote LED-displays
 - inrichting congres- en vergaderzalen
 - inrichting algemene ruimten (beleving, sfeer, interne bewegwijzering)
 - upgrade Expo 1 en de bijbehorende entree
 - achterstallig onderhoud.
- In nauw overleg met de gemeente (c.q. door de gemeente), investeren in de kwaliteit van de **openbare ruimte** en voorzieningen rondom MartiniPlaza:
 - bestrating en groen
 - straatmeubilair
 - bewegwijzering naar MartiniPlaza
 - de uitstraling van de Martini Parking
 - verkeerslogistiek rondom de Martini Parking.
- De gemeente zou kunnen overwegen om de komst van **meer publieksfuncties** nabij MartiniPlaza te stimuleren, zoals het (nieuwe) casino.

2. **Meer business uit Business**

Omdat het lastig is om als organisatie op alle markten succesvol te zijn en voldoende focus te houden, kan de keuze worden gemaakt om veel sterker in te zetten op b2b activiteiten. Die hebben de meeste verdiencapaciteit en worden bovendien hoog gewaardeerd en maatschappelijk van belang geacht door de stakeholders, onder andere omdat ze sterk bijdragen aan de (economische) positionering van Groningen. Bovendien kan dit (extra) middelen opleveren om b2c activiteiten zoals de concert- en theaterprogrammering en sport te kunnen blijven bieden. Dit blijven belangrijke onderdelen van het 'productenpalet' van MP. Maar meer dan voorheen zal er bij de programmering op moeten worden gelet dat er geen grote verliesgevende voorstellingen worden geprogrammeerd. De focus ligt op programmering in lijn met de kenmerken van het gebouw en van de potentiële bezoekers: grootschalige voorstellingen en optredens, met een regionaal bereik. In andere gevallen, met name voor kleinere activiteiten, kan worden gekeken in hoeverre er locaties elders in de stad zijn die deze activiteiten beter kunnen accommoderen. Donar neemt een aparte positie in (zie hierna).

Enkele van de voorgestelde of reeds ingezette maatregelen zijn:

- Veel meer dan bij scenario 1 inzetten op het bewerken van de congresmarkt, in nauwe samenwerking met het GCB.
- Investeren in een nog beter congresproduct:
 - upgraden congres- en vergaderzalen als in scenario 1, maar naar een hoger niveau
 - meer break-out ruimten voor congressen
 - creëren van ruimten voor ontmoeting in de 'wandelgangen'
 - verbinding naar/droogloop naar Mercure Hotel.
- Aanpassen van Expo 1 c.a. om een hoogwaardiger hal voor b2b aan te kunnen bieden, vergelijkbaar met de Middenhal. Dat is ook relevant als alternatief voor de Middenhal gezien de vele blokkeringen voor Donar.
- De wedstrijden van Donar zijn weliswaar primair een b2c activiteit, maar hebben met de businessclub een belangrijke b2b component.
- Meer inzetten op andere topsport events, vanuit dezelfde gedachte: de combinatie van topsport & zakelijke ontmoeting (KNLTB, hippische sport, e.d.).

3. *Huis voor de stad*

In dit afwijkende scenario krijgt de functie van MartiniPlaza als (lokale) ontmoetingsplek veel meer lading. Het wordt niet alleen een 'platform voor ontmoeting' bij georganiseerde incidentele activiteiten, maar eerder een permanent 'huis voor de ontmoeting' of 'huis voor de stad', door het toevoegen van functies die op dagbasis bezoekers en gebruikers trekken. Er ontstaat daardoor meer dynamiek in het gebouw, met meer betekenis voor de stad en voor zakelijke partners in de stad. 'Vaste' gebruikers kunnen bovendien potentiële boekers zijn van incidentele activiteiten. Er is een nadruk op b2b, zonder de b2c functie te veronachtzamen.

Enkele van de voorgestelde maatregelen zijn:

- Toevoegen van functies voor permanent gebruik door specifieke doelgroepen, zoals:
 - trainingshal basketbal (en eventueel voor volleybal en korfbal)
 - oefenruimte voor podiumproductiehuizen Club Guy & Roni en Het Houten Huis²⁸
 - huisvesting bieden aan een (regionale) radio en/of tv-zender
 - incubator voor start-ups
 - lunchrestaurant, of bredere publiekshoreca in de entreehal
 - flexwerkplekken gekoppeld aan die horeca.
- Bij dit scenario is er meer draagvlak en daarmee slaagkans voor de lunchhoreca.
- Er zijn ook nadelen, zoals:
 - complexer exploitatiemodel met meer risico's (bv. exploitatie horeca), tenzij er slim wordt uitbesteed (dan is er wel een continuïteitsrisico)
 - vermenging van grootschalig en kleinschalig kan contraproductief werken en een negatief effect op de kosten hebben.

²⁸ Over de oefenruimte(n) schreven wij eerder dat dit weinig kansrijk is, maar als idee laten we het in dit scenario staan. Wellicht zijn er alternatieven voor dit idee.

6.3 Business case preferent scenario 2 – Meer business uit business

Overleg met de gemeente en MartiniPlaza heeft ertoe geleid om voor scenario 2 – *Meer business uit business* – een business case op te stellen. Dit scenario wordt gezien als meest kansrijk, met name ook waar het gaat om verbeteren van het rendement van MartiniPlaza.

Maatregelen en investeringen scenario 2

In lijn met de beschrijving van scenario 2 in de vorige paragraaf, geeft Tabel 9 hieronder de 'fysieke' maatregelen weer die bij dat scenario horen. Aan deze maatregelen is een voorlopige stelpost gekoppeld met betrekking tot de investeringen die daarmee zijn gemoeid. De werkelijke investeringshoogte is sterk afhankelijk van het gekozen ambitieniveau en de kwaliteit van de uitwerking. Voor de genoemde bedragen mag in ieder geval een passend uitwerkingsniveau worden verwacht. Voor wat betreft de aanbevolen investeringen in de openbare ruimte en in de Martini Parking is het uitgangspunt dat deze voor rekening komen van de gemeente.

Tabel 9 Taakstellende investeringsraming behorend bij scenario 2 – Meer business uit business

	m2 nvo nu	m2 toe- voegen	stelpost investeringen (x € 1.000)			
			verbou- wing	inrich- ting	overig	totaal
MARTINIPLAZA						
uitstraling exterieur	10.000	-	-	-	1.500	1.500
upgraden congres- en vergaderzalen, inrichting, luchtbehandeling	1.100	-	1.100	110	-	1.210
meer break-out ruimten voor congressen (in pandig)	-	400	500	100	-	600
inrichting algemene ruimten (beleving, sfeer, interne bewegwijzering)	2.000	-	-	300	-	300
upgrade Expo 1-4, w.o. luchtbehandeling	6.500	-	1.300	-	-	1.300
upgrade Borgmanzaal	2.900	-	440	-	-	440
upgrade bijbehorende entree	500	-	50	-	-	50
creëren van ruimten voor ontmoeting in de 'wandelingen'	1.000	-	100	100	-	200
nieuwe eenvoudige berging	-	200	200	-	-	200
verbinding naar/droogloop naar Mercure Hotel	-	-	-	-	-	pm
lunchrestaurant in de entreehal (1)	-	200	300	100	-	400
SUBTOTAAL			3.990	710	1.500	6.200
achterstallig onderhoud conform MJOP (12,0M +/- 6,6M reeds gesubsidieerd)						5.400
TOTAAL						11.600

OMGEVING		
bestrating en groen	investering gemeente	pm
straatmeubilair	investering gemeente	pm
bewegwijzering naar MartiniPlaza	investering gemeente	pm
uitstraling van de Martini Parking	investering gemeente	pm
verkeerslogistiek rondom Martini Parking	investering gemeente	pm
TOTAAL		pm

Bron en bewerking: stelposten LAGroup afgestemd met MartiniPlaza

(1) De investering in het lunchrestaurant (feitelijk onderdeel van scenario 3) wordt hier wel meegenomen, maar dan als een verbetering van het beurs- en congresproduct: een extra *hospitality* voor bezoekers bij binnenkomst en vertrek (ook tijdens andere evenementen). Voor wat betreft de lunchfunctie voor passanten zijn wij kritisch (zie toelichting PMC #6 onderaan pagina 80).

De voorgestelde verbeteringen leiden tot een investeringsbehoefte van € 6,2 miljoen. Daar bovenop komt het nog niet gesubsidieerde deel van € 5,4 miljoen voor het meer jaren onderhoudsplan (MJOP). Zonder uitvoering van dat plan hebben de verbeterinvesteringen geen zin. Totaal gaat het derhalve om een investeringsimpuls van € 11,6 miljoen exclusief btw. In de volgende paragraaf wordt bekeken wat het effect op de exploitatie kan zijn van deze impuls. In de slotparagraaf 6.4.2 wordt ingegaan op wat er zou kunnen gebeuren wanneer een investeringsimpuls voor MartiniPlaza achterwege blijft.

Exploitatieraming scenario 2 → twee varianten

Op basis van het investeringsbudget is een exploitatieraming in twee varianten opgesteld:

- *Variant 1:* Uitvoering van de investeringen voor scenario 2, uitgaande van de huidige situatie inclusief de lopende reorganisatie bij MartiniPlaza;
- *Variant 2:* idem, maar aangevuld met de in dit rapport voorgestelde inzet op betere commercie en nog meer efficiency.

Beide varianten zullen zowel aan de omzetkant als aan de kostenkant effect hebben.

Aanpak exploitatieraming

Omdat de maatregelen raken aan vrijwel alle functies en activiteiten van MartiniPlaza, is het niet doenlijk om de effecten per maatregel in kaart te brengen. Gekozen is om voor de relevante omzet- en kostenvariabelen een raming te doen van het effect (in %) ten opzichte van de gekozen referentieperiode 'gemiddelde 2013-2015' (met de positieve invloed van Warhorse in 2015). Daarbij gaat het om drie effecten:

- a. Omzetgroei t.o.v. de referentieperiode, door extra commerciële inspanningen;
- b. Lagere kosten-%'s t.o.v. de referentieperiode, door meer efficiëntie;
- c. Relatief lage kosten-%'s over de meeromzet t.o.v. de referentieperiode.

In navolgende Tabel 10 is de raming compact weergegeven. In bijlage 9 is de volledige raming opgenomen. Per kolom in de tabel geven we hieronder een korte toelichting. De nummering is conform die in bijlage 9. In de tabel worden niet alle kolommen weergegeven en ontbreken de nummers 1, 2, 3 en 5.

1. Werkelijke exploitatiecijfers MartiniPlaza over 2013;
2. Werkelijke exploitatiecijfers MartiniPlaza over 2014;
3. Exploitatiecijfers MartiniPlaza over 2015, gebaseerd op werkelijke cijfers over het eerste halfjaar en een prognose van het management over het tweede halfjaar;
4. Gemiddelde van de exploitatiecijfers over 2013, 2014 en 2015;
5. Eigen prognose van MartiniPlaza voor 2017 (MLTP juni 2015);
6. Bovenste blok: verwachte groei omzet t.o.v. referentieperiode bij variant 1;
Onderste blok: verwachte wijziging kosten t.o.v. referentieperiode bij variant 1;
7. Bovenste blok: verwachte groei omzet t.o.v. referentieperiode bij variant 2;
Onderste blok: verwachte wijziging kosten t.o.v. referentieperiode bij variant 2;
8. Alleen onderste blok: variabele meerkosten over omzetgroei t.o.v. gem. '13-'15;
9. Exploitatieraming – na aanloopfase – o.b.v. bovenstaande effecten, bij variant 1;
10. Exploitatieraming – na aanloopfase – o.b.v. bovenstaande effecten, bij variant 2.

VERTROUWELIJK

Het *bovenste* blok laat vooral zien hoe het exploitatieresultaat zich in reële bedragen gaat ontwikkelen. In het *onderste* blok staan de procentuele veranderingen van de inkoop- en exploitatiekosten centraal.

Tabel 10 Exploitatieraming MartiniPlaza voor scenario 2, bij varianten 1 en 2

	4	6	7	8	9	10
	Conform MP	Aannames scenario 2			Scenario 2	
	gem. 2013- 2015	omzetgroei na aanloopfase t.o.v. gem. 2013-2015			nieuwe raming na aanloopfase	
(x € 1.000)	'13-'15	var. 1	var. 2		var. 1	var. 2
Beurzen/theaterproducties	740	0%	5%		740	780
Horeca	2.021	20%	25%		2.420	2.530
Zaalhuur	1.207	20%	25%		1.450	1.510
Overige bedrijfsopbrengsten	233	10%	15%		260	270
Werk voor derden	269	20%	25%		320	340
Subtotaal gebouwexploitatie events	4.469	15%	20%		5.190	5.430
Parkeergarage	432	15%	20%		500	520
Horeca Euroborg	224	20%	20%		270	270
TOTAAL OMZET	5.125	16%	20%		5.960	6.220
Inkoopkosten beurzen/theaterproducties	240				240	240
Inkoopkosten horeca	724				866	860
Inkoopkosten horeca Euroborg	137				165	157
Inkoopkosten werk voor derden	236				282	284
'Inkoopkosten' (huur) parkeergarage	167				194	191
TOTAAL 'INKOOPKOSTEN'	1.504	17%	15%		1.746	1.732
Personeelskosten	2.860				2.453	2.539
Huisvestingskosten	718				969	983
Marketingkosten	97				169	172
Overige exploitatiekosten	672				648	621
TOTAAL EXPLOITATIEKOSTEN	5.850	4%	5%		5.984	6.047
EXPLOITATIERESULTAAT	-725				-24	173
Inkopen in % van de betreffende omzet						
Inkoopkosten beurzen/theaterproducties	32%	0%	-5%	variabele exploitatie- kosten over meer- omzet: ↓	32%	31%
Inkoopkosten horeca	36%	0%	-5%		36%	34%
Inkoopkosten horeca Euroborg	61%	0%	-5%		61%	58%
Inkoopkosten werk voor derden	88%	0%	-5%		88%	84%
'Inkoopkosten' (huur) parkeergarage	39%	0%	-5%		39%	37%
Exploitatiekosten in % van de totale omzet						
Totaal 'inkoopkosten'	29%	↑ wijziging inkoop-% t.o.v. gem. '13-'15			29%	28%
Personeelskosten	56%	-20%	-20%	20%	45%	45%
Huisvestingskosten	14%	35%	35%	5%	19%	19%
Marketingkosten	2%	75%	75%	5%	3%	3%
Overige exploitatiekosten	13%	-5%	-10%	5%	13%	12%
TOTAAL EXPLOITATIEKOSTEN	114%	↑ wijziging kosten-% t.o.v. gem. '13-'15			100%	97%
EXPLOITATIERESULTAAT	-14%					

Bron: cijfers 2013-2015 MartiniPlaza; bewerking en ramingen: stelposten LAGroup

Positieve exploitatie mogelijk – geen dekking investeringen

Op basis van deze raming blijkt dat een positieve exploitatie mogelijk is, mits de genoemde maatregelen/investeringen worden doorgevoerd. Variant 1 leidt tot een bijna *break-even* exploitatie; variant 2 tot een kleine plus. Dat betekent dat de gemeente niet

VERTROUWELIJK

financieel hoeft bij te springen om de exploitatie dekkend te maken. Wel zal een gemeentelijke bijdrage nodig blijven om de kapitaallasten (rente en afschrijving/aflossing) te dekken. Dat betreft zowel de lopende lasten als die over de uit te voeren investeringen. Uitgangspunt daarbij is dat, evenals op dit moment, MartiniPlaza BV de investeringen financiert met een rentedragende lening van de gemeente. Op basis van het separaat uitgevoerde *governance* onderzoek kan deze structuur eventueel worden aangepast, maar dit heeft – in grote lijnen – geen gevolgen voor de genoemde bedragen.

In de huidige situatie ontvangt MartiniPlaza jaarlijks een bijdrage van circa € 1,9 miljoen van de gemeente. Deze is ter dekking van rente en aflossingen én om een reserve op te bouwen voor groot onderhoud. Als die reservering niet plaatsvindt, houdt MartiniPlaza dus 'over' op de gemeentebijdrage. Uit onderstaande Tabel 11 blijkt dat de *bestaande* bijdrage in principe voldoende is om ook de jaarlijkse kapitaallasten²⁹ ad € 744.000 van de nieuwe investeringen³⁰ te dekken. Maar er wordt geen onderhoudsreserve opgebouwd en ook wordt er nauwelijks een vermogensbuffer opgebouwd voor eventuele verliezen in mindere jaren.

Tabel 11 Samenvatting businesscase MartiniPlaza scenario 2, met twee varianten

Samenvatting businesscase MartiniPlaza - scenario 2 (€ x 1.000)	gem. '13-'15	variant 1	variant 2
Omzet	5.125	5.960	6.220
Exploitatiekosten	5.850	5.984	6.047
Exploitatieresultaat (A)	-725	-24	173
Rente + afschrijving huidig patroon (1) (2)	1.532	1.124	1.124
Rente + afschrijving investeringen scenario 2	-	744	744
Rente + afschrijving totaal (B)	1.532	1.868	1.868
Resultaat vóór bijdrage gemeente (A -/- B)	-2.257	-1.892	-1.694
Bijdrage gemeente (2)	1.881	1.928	1.928
Netto resultaat MartiniPlaza	-376	36	234

(1) Exclusief € 3.000.000,- eenmalige afboeking onroerend goed in 2013

(2) Variant 1 en 2 op basis van prognose MartiniPlaza 2017

De huidige boekwaarde van de materiële activa van MartiniPlaza bedraagt circa € 15 miljoen. Samen met de € 6,2 miljoen investeringen in scenario 2 wordt de boekwaarde circa € 21 miljoen. Met een reservering van 1% over dat bedrag (€ 210.000 per jaar) kan een redelijke onderhoudsreserve worden opgebouwd.

De totale jaarlijkse gemeentelijke bijdrage komt daarmee op *circa € 2,1 miljoen*, opgebouwd uit:

- Circa € 1,9 miljoen huidige jaarbijdrage gemeente
- Circa € 0,2 miljoen aanvullende jaarbijdrage voor reserve groot onderhoud.

²⁹ Op basis van een rekenrente van 4% en afschrijvingen van 5%, 10% en 15% over respectievelijk verbouwing, inrichting en overige investeringen.

³⁰ Dit betreft alleen de vernieuwings-/verbeteringsinvesteringen van € 6,2 miljoen (zie Tabel 9). Wij gaan ervan uit dat het resterende benodigde budget voor achterstallig onderhoud (€ 5,4 miljoen) à fonds perdu door de gemeente worden verstrekt.

Daarbij merken we op dat mogelijk in de aanloopfase (circa 2016/2017) tot de realisatie van scenario 2 nog wel een tijdelijke dekking van exploitatietekort nodig is. Bovendien kan de gemeente ervoor kiezen om een extra bijdrage toe te zeggen om een vermogensbuffer voor incidentele verliezen op te bouwen.

Vergeleken met een – zeer kostbaar – mogelijk nieuwbouwscenario voor MartiniPlaza, kan gesproken worden over een relatief ‘goedkoop’ scenario 2 waarbij MartiniPlaza klaar is voor de komende tien tot twintig jaar, met behoud van haar maatschappelijk belang.

6.4 Alternatieven: ‘plus-scenario’ en ‘niets doen’

6.4.1 ‘Plus-scenario’: doorkijk gedeeltelijke herontwikkeling complex

In het overleg met de gemeente en MartiniPlaza is ook een meer ingrijpend scenario voor MartiniPlaza aan de orde gekomen. Daarbij gaat het om de mogelijke sloop van Expo 1-4 en hergebruik van de vrijgekomen ruimte voor een geheel nieuwe functie of mix van functies. Dit heeft een dermate groot effect op de positie en exploitatie van MartiniPlaza, dat het buiten de kaders van dit onderzoek valt om er business cases voor op te stellen. Wel zullen we kort ingaan op de effecten van mogelijk hergebruik van de vrijgekomen ruimte na een eventuele sloop van Expo 1-4.

Op dit moment leven – onder andere binnen MartiniPlaza – de volgende ideeën over grote nieuwe voorzieningen bij het complex, of eventueel combinaties van de genoemde voorzieningen:

- a. een nieuwe middenhal;
- b. een hotel;
- c. een casino;
- d. extra eigen parkeergelegenheid.

Ad a. Nieuwe middenhal

De huidige middenhal is één van de troeven van MartiniPlaza. Dat komt vooral door de multifunctionaliteit (topsport, beurzen, congressen, bedrijfsfeesten, popconcerten). De tribunes spelen daarbij een rol. De bezetting is vermoedelijk vrij hoog (er zijn geen exacte cijfers bekend) en de blokkering voor basketbalwedstrijden voor Donar wordt als een beperking ervaren. Reden genoeg om een tweede middenhal te overwegen.

Maar om het succes en de haalbaarheid daarvan te kunnen beoordelen, zal eerst een aantal zaken veel nauwkeuriger in kaart moeten worden gebracht. Hoe is de werkelijke bezetting van de huidige middenhal, hoeveel boekingen loopt MartiniPlaza daadwerkelijk mis door de blokkering voor Donar, welke configuratie (schaal, hoogte, mogelijkheid tot compartimentering, voorzieningen bv. wel/niet tribune, wel/niet A/V-installaties) moet een nieuwe middenhal krijgen om er het meeste uit te halen. Hoe dan ook zal de realisatie van een nieuwe tweede middenhal investeringen vergen van een andere orde grootte dan

de investeringen die benodigd zijn in scenario 2.

Samenvattend staan wij in beginsel positief tegenover de bouw van een tweede middenhal. Maar de organisatie zal eerst huiswerk moeten maken om te kunnen beoordelen of die hal werkelijk genoeg waarde toevoegt aan het complex.

Ad b. Hotel

Relatief weinig beurs-, congres- en evenementencomplexen hebben een hotel in of direct gekoppeld aan de accommodatie. Van de 22 in bijlage 5 genoemde complexen zijn dat er slechts circa vijf. Wel hebben veel accommodaties concrete plannen om een hotel toe te voegen, met name bij de hoger geplaatsten in bijlage 5. Dat betreft onder andere RAI, Ahoy, Jaarbeurs, Brabanthallen/1931 en de TT Hal. Uit onderzoeken die wij doen in de sector komt, net als bij MartiniPlaza, veelal naar voren dat een hotel bij de accommodatie door boekers wordt gezien als 'nice-to-have' maar niet als 'must-have'. Desalniettemin versterkt een hotel zeker de kansen op met name de congresmarkt. Ook omdat uit de benchmark in bijlage 7 blijkt dat het hotelaanbod in Groningen relatief mager is.

Van belang is het om kritisch te kijken naar de exploitatie van het hotel. De naastgelegen evenementenvoorziening kan nooit voor voldoende bezetting zorgen, omdat dit gekenmerkt wordt door een beperkt aantal piekmomenten en veel dagen waarop er vrijwel geen enkele hotelvraag vanuit evenementen is. Een hotel kan pas renderen als er ook voldoende vraag is vanuit de vrijetijdsmarkt en/of de zakelijke markt (relaties van bedrijven e.d.). Voor succes op de vrijetijdsmarkt is de locatie van invloed. MartiniPlaza kan geen sterke locatie voor recreatieve gasten worden genoemd. Er is zeker zakelijke vraag vanuit de omgeving (o.a. Gasunie) maar of dat voldoende is om een derde (of vierde) hotel nabij MartiniPlaza te rechtvaardigen, is de vraag. In dat verband maakt de komst van Van der Valk in Hoogkerk de kansen voor een hotel naast MartiniPlaza niet bepaald sterker. Datzelfde geldt voor het hotelplan (Hilton?) dat mogelijk tegenover MartiniPlaza, achter de Martini Parking nabij de Concourslaan zou komen.

Samenvattend moet naar de vestiging van een hotel op de locatie Expo 1-4 zeer kritisch worden gekeken, met name naar de financiële haalbaarheid daarvan.

Ad c. Casino

De huidige locatie van het Holland Casino in Groningen is niet optimaal. Verhuizing naar de locatie MartiniPlaza zou een optie zijn. Voor MartiniPlaza zijn hier voordelen aan verbonden. De omgeving krijgt een wat minder zakelijk karakter door de publieksstromen aan het casino. Er kunnen verschillende vormen van samenwerking en arrangementen worden bedacht tussen MartiniPlaza en het Casino. Wellicht zijn er ook facilitaire (schaal)voordelen te behalen. Qua grondexploitatie zal gebruik van de betreffende plek als casino vermoedelijk een beter rendement geven dan de andere in deze paragraaf genoemde gebruiksopties.

Andere kant van de medaille is dat het niet bijdraagt aan en wellicht zelfs tegenstrijdig is met de beoogde focus van MartiniPlaza op b2b, de zakelijke markt. Een casino kan bij een dergelijke focus niet als een versterking van het profiel worden gezien. In praktische zin zorgen de extra verkeersbewegingen die het casino voortbrengt voor vergroting van de parkeerproblemen.

Samenvattend kijken wij genuanceerd naar de effecten van de vestiging van een Holland Casino naast MartiniPlaza. De nadelen zijn mogelijk groter dan de voordelen.

Ad d. Extra eigen parkeergelegenheid

In het onderzoek is naar voren gekomen dat de parkeersituatie bij MartiniPlaza te wensen overlaat, met name bij grote evenementen. De Martini Parking verkeert in matige staat, maar dat kan worden opgelost. De capaciteit is echter veel te klein op piekmomenten en er is weinig overloopcapaciteit in de nabije omgeving. Ook de verkeersontsluiting geeft op piekmomenten problemen. Ten opzichte van andere beurs-, congres- en evenementen-accommodaties heeft MartiniPlaza de helft aan eigen parkeer capaciteit. Dat wringt mede omdat de OV-bereikbaarheid van MartiniPlaza niet optimaal is. Specifiek probleem is de beperkte parkeer capaciteit voor standhouders.

Het inrichten van een tweede eigen parkeerdek of parkeergarage voor MartiniPlaza – naast de Martini Parking – kan de genoemde knelpunten deels oplossen, zeker voor de standhouders. Het biedt een kans om grootschalige evenementen in huis te halen dan wel deze te behouden. Flankerend zal de gemeente aan de verkeersontsluiting op de Leonard Springerlaan moeten werken. Ook flankerend zal de kwaliteit van de Martini Parking moeten worden verbeterd. Onderzocht zou kunnen worden of overname van deze parking door MartiniPlaza haalbaar is, zodat MartiniPlaza meer grip krijgt op deze voor haar essentiële voorziening.

Samenvattend zijn wij positief over de realisatie van nieuwe parkeerplaatsen naast MartiniPlaza, al wil dat niet zeggen dat de locatie Expo 1-4 daarvoor de meest geschikte is. Ook zijn wij van mening dat bij sloop van Expo 1-4 opnieuw moet worden gekeken naar andere (publieke) gebruiksmogelijkheden van die plek.

6.4.2 Niets doen is geen optie

MartiniPlaza behoort tot de grootste eventcomplexen in Noord-Nederland maar moet concurreren met accommodaties in geheel Nederland. We hebben beschreven dat er veel ontwikkelingen zijn in de markt voor *live communicatie*. Aan de aanbodkant wordt dat vooral gekenmerkt door een toename van het aantal accommodaties dat zich op deze markt richt. Daarnaast zie je dat veel bestaande accommodaties een investeringsimpuls ondergaan. De spoeling wordt derhalve dunner – ook in Noord-Nederland – en de concurrentie wordt sterker.

MartiniPlaza heeft financieel moeilijke jaren achter de rug. Daar heeft de kwaliteit van het complex onder te lijden gehad. Weliswaar wordt er met behulp van de gemeente een forse inhaalslag gemaakt met betrekking tot het achterstallig onderhoud van het complex, maar daarmee heb je nog geen accommodatie die de concurrentie aan kan met de groeiende aanbodmarkt in Nederland. De *hardware* – met name de uitstraling en kwaliteit van het complex – moet beter, de organisatie (de *orgware*) moet verder professionaliseren, de promotie/sales (de *software*) moet geïntensiveerd. Daarmee kan MartiniPlaza haar positie en haar impact op stad en regio behouden of versterken.

Zonder deze maatregelen zal MartiniPlaza een deel van haar bestaande klanten verliezen, zoals mogelijk een om de paar jaar terugkerend medisch congres. Een afnemende rol op de (inter)nationale congresmarkt heeft direct effect op het imago van de stad als congresstad en zou zowel de financiële positie als het maatschappelijk belang van MartiniPlaza raken.

De teruglopende afzet zal naar verhouding vooral gaan om klanten van buiten de regio. Die hebben eerder de kans om een alternatieve accommodatie elders in Nederland te boeken. Boekers uit de regio zullen minder snel afvallen, maar die hebben - naar verhouding – minder impact op het rendement en op de positionering van Groningen. Om de afzet op peil te houden, zal – in het licht van de verder toenemende concurrentie – in sterkere mate op prijs moeten worden geconcurrereerd. Ook dat zal de financiële positie van het complex negatief beïnvloeden.

De ingezette efficiencymaatregelen zullen voor de korte termijn weliswaar tot verkleining van het exploitatietekort kunnen leiden, maar niet in die mate dat dit wordt omgezet in een exploitatieoverschot. Voor de middellange termijn is het een reëel scenario dat de tekorten als gevolg van de verslechterende concurrentiepositie weer verder op zullen lopen.

Kortom, niets doen is geen optie.

BIJLAGEN

- b1** Geraadpleegde personen en adviesteam
- b2** Specificatie voorzieningen + capaciteiten
- b3** Interne analyse: enkele specificaties resultaten MartiniPlaza
- b4** Externe analyse – trends en ontwikkelingen in de live communicatie markt
- b5** Externe analyse – overzicht voornaamste concurrenten MartiniPlaza
- b6** Externe analyse – gegevens zes gebouwen benchmark MartiniPlaza
- b7** Externe analyse – benchmark zes steden
- b8** Uitwerking economisch belang MartiniPlaza: bestedingen en werkgelegenheid
- b9** Exploitatieraming scenario 2 – Meer business uit business

Geraadpleegde personen en adviesteam

b1.1 Direct bij het onderzoek betrokkenen

Opdrachtgever gemeente Groningen

Roelof Dalstra, gemeente Groningen, directeur Projecten (ambtelijk projectleider)

Leden stuurgroep

Willem de Kok - MartiniPlaza, directeur

Roelof Dalstra - gemeente Groningen, directeur Projecten

Nynke Stellingsma - OPSB, directeur

Koen Eekma - gemeente Groningen, hoofd Cultuur en Sport

Hester Diender - gemeente Groningen, beleidsmedewerker Cultuur

Adviesteam

Geer Schakel - projectleider, LAgrouP

Erik Grootsholte - LAgrouP

b1.2 Externe raadplegingen

Interviews lokale stakeholders

Joost van Keulen - Gemeente Groningen, wethouder

Diderik Koolman - Gemeente Groningen, Economische Zaken

Jan de Jeu - Rijksuniversiteit Groningen (RUG)

Piet van der Veen - Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG)

Henriëtte Schakel - Nederlandse Gasunie

Imelda Weel - GasTerra

Lambert Zwiers - VNO-NCW Noord/MKB Nederland

Harry Bouma – Noorderpoort ROC

Mariska Pater - Groningen Congres Bureau

Hans Poll - Marketing Groningen

Gert Kiel - Basketbalvereniging Donar.

Interviews huidige boekers c.q. gebruikers MartiniPlaza

1. De heer E. van Dongen – Stage Entertainment

2. De heer E. Stevelink – Insight (Neonsplash)

3. De heer S. Vos – Pepper Events

4. De heer P. Sikkema – Music 050

5. De heer R. van den Heuvel – NDC Mediagroep

6. De heer F. Maring – Organisatiebureau Fremar

7. De heer M. Wilmers – AT NEXT

8. De heer P. van der Boom – Smart Camels

VERTROUWELIJK

9. De heer E. Hutzezon – Synpact
10. De heer G. van Berkel – KNLTB
11. De heer E. Wind – Greenhouse Talent
12. De heer P. Kraakman – Agents After All
13. Mevrouw M. Beuving – Martini Ziekenhuis
14. De heer G. Visser – GV Productions
15. De heer M. Elzinga – Paul Elzinga Promotions/Bedrijven Contact Dagen
16. De heer R. de Graaff – Impact Entertainment
17. De heer B. Algera – DIBA
18. De heer E. Balkema – Bano (leverancier A/V techniek)

Interviews ex-boekers c.q. voormalige gebruikers MartiniPlaza

19. Mevrouw A. Bommer – Congresscompany/NVVP Congres
20. Mevrouw K. Bloem – MOJO
21. De heer D. Drent – DRT Organisatiebureau
22. Mevrouw M. Jurriaansen – Rostra Congrescommunicatie

Specificatie voorzieningen + capaciteiten

Capaciteiten, eigendom, metrages

- Terrein: ca. 300 x 115 = 35.000 m² (eigendom: MartiniPlaza BV)
- Opstallen: 38.000 m² NVO (afgerond³¹; Eigendom: MartiniPlaza BV)

Tabel 12 Specificatie ruimten en metrages MartiniPlaza

Ruimte	m ²	zitplaatsen ⁽¹⁾	aanvullend
Hallen			
Expo 1	3.844	n.v.t.	
Expo 2	880	n.v.t.	
Expo 3	880	n.v.t.	
Expo 4	800	n.v.t.	
Middenhal	3.100	4.500	
Borgmanzaal	2.880	n.v.t.	
Totaal hallen	12.400	4.500	
Zalen (incl. theater)			
MartiniPlaza Theater	1.600	1.594	
Springerzaal	680	365	
Zaal 1	100	80	combi met zaal 2: 200 m ²
Zaal 2	100	80	
Zaal 3	50	45	combi met zaal 4: 100 m ²
Zaal 4	50	45	
Zaal 5	68	55	combi met zaal 6: 136 m ²
Zaal 6	68	55	
Zaal 9	28	20	
Zaal 9a	15	10	
Zaal 9c	40	25	
Zaal 10	195	120	Zaal 10 t/m 13 zijn voorzien van verplaatsbare tussenwanden
Zaal 11	234	160	
Zaal 12	240	140	
Zaal 13	262	120	
Zaal 14 - amfitheater	150	144	
Totaal zalen	3.900	3.050	
Foyers⁽²⁾			
Theater foyer beneden en boven	1.600	n.v.t.	incl. 3 x bar
Springer foyer	650	n.v.t.	incl. bar
Expo foyer	825	n.v.t.	
Ruimte onder vaste tribune M.hal	416	n.v.t.	excl. 3 x bar
Totaal foyers	3.500	n.v.t.	
Horecaruimten⁽³⁾			
Restaurant Inspirations	425	160	excl. Bar
Top Sport lounge	447	150	incl. bar
Vip room Middenhal	220	50	incl. bar
Totaal horecaruimten	1.100	360	
Overige ruimten			
Vaste verhuur (Donar, kegelclub, sportschool)	2.200	n.v.t.	
O.a. verkeersruimten (excl. trappen), kelders, entree, kantoren, backstage, receptie, toiletten, kleedkamers, expo 5, ketelhuis, ...	14.900	n.v.t.	
TOTALEN	38.000	15.800	

(1) Op basis van theateropstelling

(2) Entree en zij foyer middenhal zijn niet meegenomen als verhuurbare ruimtes

(3) Diverse foyers kunnen ook gebruikt worden als horecaruimten

Bron: MartiniPlaza. Bewerking: LAGroup

31 Genoemd metrage betreft totale oppervlakte alle verdiepingen, excl. horeca uitgiffen en trappen

Interne analyse: enkele specificaties resultaten MartiniPlaza

Aantal bezoekers naar type evenement 2007-2014

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Publieksbeurzen (**)	127.300	164.100	144.300	152.400	141.100	135.100	143.000	131.000
Vakbeurzen (*)	25.000	25.000	25.000	25.000	26.600	22.000	15.000	15.000
Congressen	23.700	19.800	31.100	26.700	23.000	16.200	17.400	24.600
Vergaderingen, examens e.d.	15.800	25.300	16.900	17.200	15.400	14.300	13.100	27.700
Theater	158.200	237.000	170.900	133.300	132.800	103.600	109.100	76.000
Sport	75.900	77.000	83.300	102.000	91.700	78.800	83.400	93.300
Overig	29.200	28.400	40.000	28.800	37.000	45.000	50.400	61.700
TOTAAL BEZOEKAANTAL	455.100	576.600	511.500	485.400	467.600	415.000	431.400	429.300

Bron: MartiniPlaza, bewerking LAGROUP

(*) Vakbeurzen 2007 tm 2009 stelposten LAGROUP

(**) Inclusief Stadjersmarkten

Omzet, kosten en resultaat 2007-2014

(x € 1.000)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Omzet	5.221	6.408	5.934	5.642	5.674	5.126	5.501	4.672
Operationele lasten	4.854	5.150	5.857	5.780	6.165	5.982	6.185	5.860
Operationeel resultaat (exploitatie-resultaat)	367	1.258	77	-138	-491	-856	-684	-1.188
Rente en afschrijvingen	1.881	1.704	1.855	1.888	1.735	1.780	4.713	1.541
Resultaat voor bijdrage gemeente	-1.514	-446	-1.778	-2.026	-2.226	-2.636	-5.397	-2.729
Bijdrage gemeente	1.867	1.928	1.979	1.999	2.053	1.869	1.872	1.882
Resultaat na bijdrage gemeente	353	1.482	201	-27	-173	-767	-3.525	-847

Bron: MartiniPlaza, bewerking LAGroup

Externe analyse – trends en ontwikkelingen in de live communicatie markt

b4.1 Trends - vraagzijde

Aan de vraagzijde van de live communicatie markt doen zich de volgende belangrijke inhoudelijke ontwikkelingen voor:



- In de omvang en geografische focus van beurzen is al langer sprake van een aantal (schijnbaar) tegengestelde trends:
 - Enerzijds ontwikkelen grote beurzen zich via '**vernichting**' door naar **kleinere beurzen en evenementen** (steeds vaker gericht op de doelgroep in plaats van op de bedrijfstak);
 - Anderzijds komt het ook met regelmaat voor dat een aantal **regionale beurzen** worden **gecombineerd tot één landelijke beurs**.
 - En daarnaast is er op internationaal niveau sprake van een verdere **schaalvergroting** waarbij bijvoorbeeld een aantal **nationale beurzen vervangen** worden voor een **beurs op regionaal Europees niveau**.
- **Beursboulevard**: we zien een trend bij **vakbeurzen** waarbij verschillende titels met overlappende bezoekersdoelgroepen **tegelijkertijd in hetzelfde complex** plaatsvinden. Bezoekers kunnen met één entreebewijs of uitnodiging verschillende beurzen bezoeken. Zo ontstaan zogenaamde 'beursboulevards'.
- De **integratie met andere media-vormen** (combinatie tijdschriften - beurzen en evenementen - congressen - internet - omroepen) blijft nog immer doorgaan:
 - Uitgevers van vak- en publieksbladen blijven zich roeren in de markt van live events, al dan niet als spinoff van printtitels.
 - Webwinkels zijn recentelijk overgegaan tot het organiseren van eigen live events.
 - Beurs gecombineerd met een virtuele beurs zoals carrièrebeurzen,
- In navolging van publieksbeurzen worden vakbeurzen ook in toenemende mate voorzien van een **entertainment component**.
- **Beurzen, congressen en evenementen** zijn de afgelopen jaren binnen de (marketing)communicatiemix meer **onder druk** komen te staan door de belangrijke rol die **nieuwe media** hebben opgeëist. Tegelijkertijd blijft de behoefte om elkaar in 'real life' te ontmoeten bestaan.
- In dat verband wordt steeds vaker verwacht dat de organisator of de accommodatie de klant of prospect kan overtuigen van het Return On Investment (ROI) van het event (ook ten opzichte van andere media), of de klant kan adviseren hoe een optimale ROI kan worden bereikt.
- Van organisatoren én accommodaties wordt een steeds grotere toegevoegde waarde gevraagd dan voorheen. De beurzen, congressen, etc. moeten een **extra beleving en/of contactmomenten toevoegen** die 'online' of 2-dimensionale mediatypen niet kunnen bieden. Juist ook omdat consumenten nu meer dan voorheen beleving willen. De 'wauw'-factor wordt steeds belangrijker, ook voor evenementen en accommodaties.

- **Klantgastvrijheid** (customer hospitality), letterlijk 'klantgastvrijheid' is - door de crisis - belangrijker geworden. De klant moet vanuit economisch perspectief maar ook door het veel grotere vrijetijdsaanbod nog selectiever zijn in de keuzes die hij/zij maakt. Daarbij speelt de factor 'prijs' een belangrijke rol, maar ook de wijze waarop de klant door de aanbieder wordt behandeld. De klant wil in de watten worden gelegd, vertroeteld worden en is soms bereid daar meer voor te betalen.
- Organisatoren van vak- en publieksbeurzen zijn hun eigen **titels** steeds meer als **aparte merken** gaan beschouwen, met een eigen platform (website, nieuwsbrief, twitteraccount, facebookpagina). Met die merken proberen ze een eigen 'fanbase' (community) op te bouwen, waarmee ze het hele jaar communiceren.
- **Technologie:**
 - **mobiele event apps** zijn inmiddels onmisbaar geworden en het gebruik zal alleen maar toenemen (onder meer voor verbeterde matchmaking, ticketing via mobiel en actieve deelnamevormen).
 - **big data** wordt een belangrijk onderdeel van event marketing en design – big data combineert gegevens uit veel verschillende bronnen zodat trends zichtbaar worden en interactie met de klant voor, tijdens en na een activiteit verbeterd kan worden.
 - ook andere technologie-trends, zoals het gebruik van **virtual reality** (bijvoorbeeld via de Oculus Rift-bril) zullen de weg naar de congres-/beursvloer vinden.
- De live communicatie markt heeft last van de opkomst van **web conferencing en andere nieuwe technologieën**. Tegelijkertijd lijkt het er ook op dat de invloed van deze technologieën begrensd is, en dat er – zeker als er weer wat meer budget voor is – de behoefte om elkaar *live* te ontmoeten op congressen, beurzen en meetings, nog steeds aanwezig is.
- In de nationale congres- en meetingmarkt is een trend zichtbaar **van meerdaags naar eendaags**.
- **Festivalisering** – het aantal festivals en evenementen is de afgelopen vijf tot tien jaar fors toegenomen – deels profiteren accommodaties hiervan, bijvoorbeeld door boekingen voor indoor festivals, maar deels zorgt het ook voor extra concurrentie van bijvoorbeeld outdoor festivals en festivals op andere, alternatieve indoorlocaties (oa industrieel erfgoed).
- **Verdringing op de vrijetijdsmarkt:** in zijn algemeenheid is er sprake van toenemende concurrentie voor de tijd en het budget van de consument. Concurrenten zijn bijvoorbeeld koopzondagen ('fun-shopping'), attracties en de al genoemde festivals.

b4.2 Trends - aanbodzijde

Aan de aanbodzijde zijn de volgende belangrijkste ontwikkelingen waar te nemen:

- **Accommodaties richten zich steeds meer op 'content':**
 - door eigen beurzen & evenementen-afdelingen die zelf producties organiseren;
 - door overname van of alliantie met organisatiebureaus;
 - door overname van succesvolle beurzen en evenementen van derden.
- **Niet alleen meters leveren, maar juist ook kennis en creativiteit** is het devies voor aanbieders van accommodatie en toeleveranciers. De accommodatie neemt de rol in

van **expertise partner**, die onderdeel is van het co-creatieproces dat vooraf gaat aan het behalen van de grootste impact met het evenement (zie ook de ROI-trend aan de vraagzijde).

- De laatste jaren neemt het aantal door de accommodatie **zelf georganiseerde activiteiten in omvang toe**. Deze activiteiten dragen bij aan een hogere afzet en bezettingsgraad. Afhankelijk van het succes van de activiteiten kan het ook leiden tot een hoger rendement.
- **Social media**: aanwezigheid en actief communiceren met je doelgroep op platforms als Facebook, Twitter, Instagram en Pinterest is zo langzamerhand een must geworden.. Dat geldt in belangrijke mate voor organisatoren van congressen, beurzen en evenementen, maar ook voor accommodaties (met als doelgroep o.a. organisatoren).
- De aanwezigheid van gratis én snelle **WIFI** gaat gelden als een **vanzelfsprekendheid**. Het ontbreken of niet goed functioneren daarvan wordt gezien als een *dissatisfier*.
- **Horeca concepten**: met een 'broodje kaas' kom je er niet meer. Evenementenaccommodaties moeten tegenwoordig '*state of the art*' horeca-producten kunnen leveren. Organisatoren van beurzen en evenementen vragen ook in toenemende mate om **maatwerk**. Het MECC heeft daarop o.a. besloten om het vaste contract met Maison van den Boer in 2016 niet te verlengen, maar organisatoren de vrijheid te geven om zelf een keuze te maken.
- Al langer aan de gang, maar een trend die zich maar blijft ontwikkelen: **optimale multifunctionaliteit en flexibiliteit**. Accommodaties moeten snel, gemakkelijk en goedkoper kunnen opschalen (in capaciteit) en weer downsizen. De hallen/zalen moeten tegelijkertijd sfeer kunnen behouden/bieden en *fully functional* kunnen opereren. Bij de recente uitbreidingen van Amsterdam RAI (Elicium en Amtrium) en bij de komende uitbreidingen van Ahoy, Jaarbeurs en het MECC speelt deze trend een belangrijke rol.
- **Profilering** (of plannen daarvoor) van accommodaties, al dan niet in samenhang met **lokale en regionale speerpunten**. Voorbeelden World Forum (*peace & justice*), TT-Hall Assen (motor-/autosport, verduurzaming gemotoriseerde sport), MECC (Health Campus), Leiden (Bio Science park), Evoluon (HighTech Campus) en Cruise Terminal Rotterdam (nautisch, maritiem).
- **Iedere 'doos' kan een evenementenhal zijn**. De concurrentie tussen evenementen- en beurscomplexen beperkt zich allang niet meer tussen de vroegere 'V5' en 'VETA'-locaties. Oude fabriekshallen (industriële erfgoed), vliegtuighangars, kazernes, schepen, stations- en tramgebouwen, zijn op grote schaal 'omgeturnd' tot evenementenlocaties en zijn serieuze concurrenten geworden van de gevestigde accommodaties.
- In verlengde van het voorgaande: **opkomst 'bijzondere' accommodaties**, bijvoorbeeld DeFabrique, het Klokgebouw, Dru Cultuurfabriek, Taets en de Rijtuigenloods. Herbestemming van (industriële) erfgoed tot beurs-/ evenementen en/of congreslocatie speelt hier een belangrijke rol in. Soms betreft het locaties die slechts tijdelijk herbestemd zijn (bijvoorbeeld Enka in Ede). Het totale marktaandeel van industrieel erfgoed als locatie van vak- en publieksbeurzen is de afgelopen jaren

aanzienlijk gestegen.

- Bij de bouw/verbouw van o.a. theaters, bioscopen, poppodia, voetbalstadions, bibliotheken, ziekenhuizen en zelfs kantoorcomplexen, wordt er sterk ingezet op de MICE-functie. Het heeft, met name op het gebied van congressen en vergaderen, weer een hele nieuwe groep concurrenten voor de 'klassieke' congreslocaties opgeleverd.
- **Verweving van stad en beurs-/congresaccommodatie:** het toevoegen van functies, eveneens of vooral gericht op 'externe' bezoekers. Bijvoorbeeld: bioscoop en foodcourt bij Jaarbeurs en stadskas en restaurant bij RAI Amtrium. De ontwikkelingen creëren levendigheid bij het complex, vergroten de bekendheid in, en binding van de accommodatie met de stad en dragen bij aan de (grond)exploitatie.

b4.3 Trends - forecasts

De forecasts hieronder geven een indicatie van de komende ontwikkelingen van de vraag. In zijn algemeenheid geldt dat er sprake is van een lichte economische groei, en daarmee gepaard gaande een aantrekkende consumentenvertrouwen en -vraag.

- **Na een aantal jaren van economisch mindere tijden zijn de verwachtingen voor de conferentie-, incentive en meetingmarkt voor de komende jaren positiever (onder meer in de MPI Meetings Outlook en de Global Meetings Forecast) voor het aantal boekingen voor de komende jaren.** De dagkosten per deelnemer voor meetings en events zullen slechts gematigd stijgen (bron: 2016 Global Travel Price Outlook). In de 2016 Meetings and Events Forecast van CWT Meetings&Events wordt zelfs uitgegaan van een lichte daling van de dagkosten in Europa (-0,4%), hier staat wel een stijging van het aantal deelnemers per event tegenover (+1,2%).
- Uit de Respons Beurzen Monitor 2014 blijkt dat de **beurzenmarkt in Nederland weer voorzichtig aantrekt**, ondanks dat het aantal vak- en publieksbeurzen in 2014 iets afnam. Het aantal bezoeken nam in 2014 licht toe en er werden meer vierkante meters verhuurd. Bezoekers waren nog wel voorzichtig met het trekken van de portemonnee, er werd in totaal minder uitgegeven, maar desondanks is er wel een positieve lijn te zien. Uit de monitor blijkt verder:
 - Het contrast tussen vak- en publieksbeurzen is groot. **Vakbeurzen** hadden een erg moeilijk jaar achter de rug en **zagen het aantal bezoeken en bezoekersbestedingen flink dalen**. Enige **uitzondering** waren de **internationale vakbeurzen**, waarvan er meer werden georganiseerd en waar meer bezoeken werden ontvangen. Met het economisch herstel valt voor de nabije toekomst weer enige groei (c.q. herstel) te verwachten.
 - **Publieksbeurzen** hebben in 2014 een **erg goed jaar** achter de rug. Ze trokken meer bezoeken en exposanten en zagen bovendien de bezoekersbestedingen omhoog gaan. Na twee slechte jaren is die groei ook broodnodig.
- De markt voor **bedrijfsevenementen** is de laatste jaren gedaald c.q. gestagneerd. Hier is de economische laagconjunctuur mede debet aan. Uit recente berichten blijkt dat de markt weer langzaam herstelt. Met het verder aantrekken van de economie ligt een **verder herstel** van deze markt voorhanden. Tegelijkertijd zal de recent ingevoerde WKR-regeling naar verwachting de markt negatief beïnvloeden.

VERTROUWELIJK

- Voor de **evenementenmarkt** als geheel (inclusief publiekevenementen) is het **lastiger om uitspraken** te doen. Van de **totale markt van evenementen** voor meer dan 5.000 bezoekers is bekend dat deze nog steeds **groeit**. (bron: Respons). Deze cijfers zijn echter 'vervuild' met gegevens van een groot aantal evenementen behorend tot de specifieke markt van openlucht evenementen. Cijfers over andere segmenten van de markt zijn niet voorhanden.

Externe analyse – overzicht voornaamste concurrenten Martiniplaza

Nr.	Naam	Plaats	Pro-vin-cie	Bezoek-aantal per jaar ⁽¹⁾	Totale capac. (m2) zalen en beursvloeren e.d. ⁽²⁾	Type activiteiten						Capaciteiten hallen (m ²) - aantal hallen			Capaciteiten zalen ⁽⁴⁾		
						Pu-blieks-beurzen	Vak-beurzen	Congres-sen en meetings	Voor-stelling/concert ⁽³⁾	Ov. Publ. evene-menten	Besloten bijeen-komsten	2.500 - 7.500 > 7.500			Aantal zalen	Totaal aantal m ²	Capaciteit grootste zaal (m ²)
												<2.500	7.500	> 7.500			
1	Jaarbeurs Utrecht	Utrecht	UT	2.150.000	108.000	x	x	x	x	x	x		7	6	54	8.000	2.500
2	Amsterdam RAI	Amsterdam	NH	1.580.000	99.000	x	x	x	x	x	x	1	5	4	72	15.000	2.000
3	Ahoy Rotterdam	Rotterdam	ZH	1.400.000	44.000	x	x	x	x	x	x		5	2	9	2.000	800
4	WTC Expo Leeuwarden	Leeuwarden	FR	410.000	41.000	x	x	x	x		x	3	3	2	14	2.000	750
5	Brabanthallen/1931	Den Bosch	NB	725.000	39.500	x	x	x	x	x	x	2	3	1	33	6.400	2.750
6	Evenementenhal Hardenberg	Hardenberg	OV	390.000	39.000	x	x	x	x	x	x	2	5		7	1.800	1.500
7	MECC Maastricht	Maastricht	LI	390.000	34.000	x	x	x	x	x	x		1	2	39	5.100	1.700
8	Evenementenhal Gorinchem	Gorinchem	ZH	330.000	19.000	x	x	x	x		x			1	9	4.000	1.800
9	IJsselhallen Zwolle	Zwolle	OV	460.000	19.000	x	x	x	x	x	x	1	3		2	1.700	700
10	Martiniplaza	Groningen	GR	430.000	17.000	x	x	x	x	x	x	3	3		13	4.500	1.600
11	Autotron	Rosmalen	NB	120.000	15.500	x	x	x	x	x	x	1	3		4	1.300	700
12	TT Hal Assen	Assen	DR	270.000	15.000	x	x		x	x	x			1	0	0	n.v.t.
13	De Broodfabriek	Rijswijk	ZH	175.000	15.000	x	x				x		2		2	1.400	800
14	Zeelandhallen Goes	Goes	ZL	115.000	14.000	x	x	x	x	x	x		3		0	0	n.v.t.
15	Evenementenhal Venray	Venray	LI	190.000	13.000	x	x	x	x		x	1	2		6	700	200
16	Expo Houten	Houten	UT	200.000	10.000	x	x	x		x	x	1	2		7	750	200
17	Expo Haarlemmermeer	Vijfhuizen	NH	85.000	9.500	x	x	x	x	x	x		2		1	400	400
18	Hart van Holland Nijkerk	Nijkerk	GL	150.000	9.000	x	x	x	x		x	3			7	2.800	1.200
19	World Forum Den Haag	Den Haag	ZH	70.000	8.500		x	x	x	x	x				25	8.500	2.500
20	NBC Congrescentrum	Nieuwegein	UT	250.000	6.000	x	x	x			x	2			33	2.300	200
21	Classic Park	Boxtel	NB	70.000	5.300	x	x	x		x	x				5	5.300	4.000
22	De Koningshof	Veldhoven	NB	150.000	5.000			x			x				85	5.000	1.600

1) Op basis van laatst beschikbare meetjaar (2014 of 2013). 2) Exclusief horeca ruimtes en foyers. 3) Inclusief festivals. 4) Exclusief horeca ruimtes en foyers. N.b. metrages zijn afgerond.

Bronnen: diverse websites, Respons Evenementenmonitor. Bewerking: LAGroup, 2015

Externe analyse – gegevens zes gebouwen benchmark MartiniPlaza

Nr.	Naam	Plaats	Provincie cq land	Bezoek-aantal per jaar ⁽¹⁾	Totale capac. (m2) zalen en beursvloeren e.d. ⁽²⁾	Type activiteiten						Capaciteiten hallen (m ²) - aantal hallen			Capaciteiten zalen ⁽⁴⁾		
						Publieks-beurzen	Vak-beurzen	Congres-sen en meetings	Voor-stelling/concert ⁽³⁾	Gespecia-liseerd in SPORT	Besloten bijeen-komsten	2.500 -			Aantal zalen	Totaal aantal m ²	Capaciteit grootste zaal (m ²)
												<2.500	7.500	> 7.500			
1	Ahoy Rotterdam	Rotterdam	ZH	1.400.000	44.000	x	x	x	x	x	x	-	5	2	9	2.000	800
2	WTC Expo Leeuwarden	Leeuwarden	FR	410.000	41.000	x	x	x	x		x	3	3	2	14	2.000	750
3	Brabanthallen/1931	Den Bosch	NB	725.000	39.500	x	x	x	x		x	2	3	1	33	6.400	2.750
4	MECC Maastricht	Maastricht	LI	390.000	34.000	x	x	x	x		x	-	1	2	39	5.100	1.700
5	Lille Grand Palais (*)	Lille	(FR.)	930.000	32.000	x	x	x	x		x	1	3	-	34	13.500	1.500
6	Weser-Ems Hallen/EWE-Arena	Oldenburg	(DLD.)	700.000	22.500	x	x	x	x	x	x	2	2	1	12	3.300	1.400
GEMIDDELDE NEDERLANDSE BENCHMARK				730.000	40.000	x	x	x	x		x	1,3	3,0	1,8	24	3.900	1.500
GEMIDDELDE BUITENLANDSE BENCHMARK				820.000	27.000	x	x	x	x		x	1,5	2,5	0,5	23	8.400	1.500
GEMIDDELDE TOTALE BENCHMARK				760.000	36.000	x	x	x	x		x	1,3	2,8	1,3	24	5.400	1.500
Martiniplaza				Groningen	GR	430.000	17.000	x	x	x	x	x	x	x	13	4.500	1.600

1) Op basis van laatst beschikbare meetjaar (2014 of 2013). 2) Exclusief horeca ruimtes en foyers. 3) Inclusief festivals. 4) Exclusief horeca ruimtes en foyers. N.b. metrages zijn afgerond.

(*) De vier hallen in Lille Grand Palais zijn samen te voegen tot één grote hal van 18.500 m2

Bronnen: diverse websites, Respons Evenementenmonitor. Bewerking: LAGroup, 2015

Externe analyse – benchmark zes steden

Er is een benchmark steden uitgevoerd waarbij vraagmarkt, vraag en aanbod van Groningen vergeleken is met dezelfde gegevens van 's-Hertogenbosch, Maastricht, Enschede, Utrecht en Eindhoven (zie ook de tekst in paragraaf 3.4). Deze bijlage geeft de uitgebreide versie van de kwantitatieve analyse resultaten. Voor de bevindingen en conclusies: zie het hoofddocument.

b7.1 Criteria benchmark op hoofdlijnen

De benchmark is gebaseerd op de volgende criteria:

Indicatoren omvang (potentiële) vraagmarkt

Gemeenteniveau

- Inwonertal gemeente conform CBS.
- Economische kracht/prestaties gemeenten: rapportcijfer Economische Toplocaties 2015, Bureau Louter. Dit rapportcijfer is samengesteld aan de hand van een set van 41 criteria die het economisch presteren meten.
- Wetenschappelijk klimaat:
 - aantal instellingen hoger onderwijs en totaal aantal studenten op deze hoger onderwijsinstellingen conform Apollo/ABF Research, 2015.
 - aanwezigheid Academisch Medisch Centrum (AMC) en aantal banen (in FTE) bij het AMC (bron: Ned. Federatie van UMC's).
- Toeristisch imago: rapportcijfer toeristisch imago onderzoek 2014³²: gebaseerd op beoordeling toeristisch product en imago stad door een steekproef representatief voor de Nederlandse bevolking (verdeeld over bezoekers en niet-bezoekers van een stad).

Regioniveau

- Inwonertal regio I: Op basis van inwonertal primair verzorgingsgebied stadsgewesten conform indeling Economische Toplocaties 2015, Bureau Louter.
- Inwonertal provincie: bron CBS.
- Inwonertal landsdeel (Noord, Oost, Zuid of West): bron CBS.
- Economische kracht/prestaties regio: zie bij 'economische kracht/prestaties gemeenten'. Betreft indeling stadsgewesten conform indeling Bureau Louter.

Indicatoren omvang aanbod

- Aanbod beurs- en multifunctionele hallen: totaal aantal m². Betreft alleen accommodaties waarvan in ieder geval één hal groter is dan 2.000 m².³³
- Aanbod congresaccommodaties: totaal aantal m². Betreft alleen accommodaties waarvan in ieder geval één zaal een capaciteit heeft van minimaal 1.000 m² of een auditorium met minimaal 500 stoelen.

³² Indien de stad niet deelnam aan het Toeristisch Imago Onderzoek 2014, zijn de resultaten van hetzelfde onderzoek uit 2010 gebruikt. Dit geldt voor 's-Hertogenbosch, Enschede en Eindhoven.

³³ Het aanbod in Groningen bestaat uit MartiniPlaza en Sportcentrum Kardinge. Kardinge is deels alleen beschikbaar buiten het schaatsseizoen.

- Indoor topsportaccommodaties: aantal personen stadioncapaciteit. Betreft alleen accommodaties waarvan in ieder geval één hal een minimale stadioncapaciteit heeft van 2.000 personen.^{34,35}
- Hotelaanbod: totaal aantal hotelkamers in de gemeente. Bron: bedrijfsgroep Horeca en Catering en eigen gegevens LAGroup.

Het aanbod aan beurs- en multifunctionele hallen, congreszalen en indoor topsportaccommodaties is ook in verhouding tot het inwonertal en/of het aantal arbeidsplaatsen (indien relevant) beoordeeld. Voor het inwonertal is zowel naar het inwonertal van de gemeente als naar dat van de provincie gekeken. Het gaat hierbij om het aantal inwoners of banen per gemeente of provincie dat er is 'om de accommodaties te vullen'. Een hoog cijfer impliceert derhalve dat er veel potentie in de markt is.

Indicatoren omvang vraag

- Op basis van bezoekaantallen vak-/publieksbeurzen in binnenaccommodaties in 2014, Respons, 2015.
- Op basis van gegevens koepelorganisatie ICCA (International Congress and Convention Association) over 2014. ICCA rapporteert over een deel van de internationale congresmarkt. ICCA neemt in haar statistieken alleen congressen van associaties op volgens deze criteria: minimum van 50 participanten, georganiseerd op een reguliere basis, het congres moet tussen tenminste 3 landen bewegen. Andere gegevens, waaronder cijfers over de binnenlandse congresmarkt op gemeenteniveau of het aantal bezoekers van de congressen, zijn niet beschikbaar.
- Ook over de bezoeken aan indoor topsportaccommodaties op gemeenteniveau zijn geen gegevens beschikbaar.

b7.2 Benchmark steden – bevindingen per gemeente

Tabel 13 geeft de bevindingen per gemeente van de benchmark. De tabel laat eerst de resultaten voor Groningen zien en het gemiddelde van de benchmark (exclusief Groningen). Daarnaast worden ook de individuele resultaten per stad weergegeven.

Ter aanvulling staat op de pagina daarna de ranglijst van de steden. Hierin is te zien hoe Groningen het in relatief opzicht doet ten opzichte van de andere steden. Uit deze ranglijst komt duidelijk naar voren dat Groningen het op veel aspecten goed tot gemiddeld doet, maar dat vooral de vraagpotentie vanuit de regio (bezien vanaf het niveau van de provincie) duidelijk achter blijft bij de andere steden.

34 Betreft alleen indoor topsportaccommodaties met publieksfunctie. Topsport trainingscentra zijn buiten beschouwing gelaten.

35 In het geval van 's-Hertogenbosch en Maastricht zijn de accommodaties Brabanthallen en MECC Maastricht ook meegenomen. Beide accommodaties zijn alleen sporadisch in gebruik voor topsport, met name voor indoor paardensportevenementen.

VERTROUWELIJKTabel 13 *Overzicht indicatoren en bevindingen vraag en aanbod per benchmarkgemeente*

INDICATOREN	GEMEENTE						Gemiddelde benchmark
	Groningen	Eindhoven	Enschede	's-Hertogenbosch	Maastricht	Utrecht	
INDICATOREN VRAAGMARKT - GEMEENTE							
Inwonertal gemeente	200.000	224.000	158.000	151.000	122.000	335.000	198.000
Economische prestaties gemeente - rapportcijfer	7,36	7,81	7	7,72	6,87	7,71	7,4
Aantal banen gemeente - totaal	130.000	146.000	80.000	93.000	71.000	230.000	124.000
Aantal studenten hoger onderwijs	52.000	28.000	24.000	15.000	20.000	60.000	29.000
Academisch Medisch Ziekenhuis	ja	nee	nee	nee	ja	ja	
AMC - fte's	8.500	-	-	-	4.300	8.000	6.200
Toeristisch imago gemeente - rapportcijfer	7,0	6,3	6,1	7,1	7,4	7,2	6,8
INDICATOREN VRAAGMARKT - REGIO							
Inwonertal regio (indeling Bureau Louter)	501.000	656.000	401.000	286.000	183.000	843.000	470.000
Economische prestaties regio - rapportcijfer	6,60	7,54	6,91	7,20	6,03	7,35	7,0
Inwonertal provincie	583.000	2.495.000	1.142.000	2.495.000	1.116.000	1.268.000	1.705.000
Inwonertal landsdeel	1.700.000	3.600.000	3.550.000	3.600.000	3.600.000	8.000.000	4.470.000
AANBOD							
Beurs- en multifunctionele hallen - totaal m2	27.370	21.200	25.490	54.760	32.200	117.290	50.000
Congresaccommodaties - totaal m2	5.580	16.000	0	3.700	5.100	8.000	6.500
Indoor topsportacco's - stadioncapaciteit	4.500	7.000	n.v.t.	8.750	4.000	n.v.t.	6.500
Aantal hotelkamers	1.230	2.000	900	612	2.600	1.700	1.600
AANBOD - VERHOUDINGSCIJFERS							
banen gemeente per m2 beurshal	5	7	3	2	2	2	3
inwoners gemeente per m2 beurshal	7	11	6	3	4	3	5
inwoners provincie per m2 beurshal	21	118	45	46	35	11	51
banen gemeente per m2 congresacco.	23	9	n.v.t.	25	14	29	19
inwoners gemeente per m2 congresacco.	36	14	n.v.t.	41	24	42	30
inwoners provincie per m2 congresacco.	104	156	n.v.t.	674	219	159	302
inwoners gem. per plaatsen indoortopsportacco.	44	32	n.v.t.	17	31	n.v.t.	27
inwoners prov. per plaatsen indoortopsportacco.	130	356	n.v.t.	285	279	n.v.t.	262
VRAAG - BEURZEN EN CONGRESSEN							
bezoeken beurzen '12-'14 (gemiddeld per jaar)	158.000	200.000	36.000	320.000	190.000	1.350.000	420.000
bezoeken beurzen '12-'14/m2 beursvloer	5,8	9,4	1,4	5,8	5,9	11,5	6,8
Aantal ICCA-congressen	12	<5	5	<5	14	26	10

VERTROUWELIJK

Tabel 14 Onderlinge ranglijst scores steden benchmark op indicatoren vraag en aanbod

INDICATOREN	GEMEENTE	1	2	3	4	5	6
INDICATOREN VRAAGMARKT - GEMEENTE							
Inwonertal gemeente	UTR	EHV	GRO	ENS	S-HB	MSTR	
Economische prestaties gemeente - rapportcijfer	EHV	UTR	S-HB	GRO	ENS	MSTR	
Aantal banen gemeente - totaal	UTR	EHV	GRO	S-HB	ENS	MSTR	
Aantal studenten hoger onderwijs	UTR	GRO	EHV	ENS	MSTR	S-HB	
AMC - fte's	GRO	UTR	MSTR	ENS	S-HB	EHV	
Toeristisch imago gemeente - rapportcijfer	MSTR	UTR	S-HB	GRO	EHV	ENS	
INDICATOREN VRAAGMARKT - REGIO							
Inwonertal regio (indeling Bureau Louter)	UTR	EHV	GRO	ENS	S-HB	MSTR	
Economische prestaties regio - rapportcijfer	EHV	UTR	S-HB	ENS	GRO	MSTR	
Inwonertal provincie	EHV	S-HB	UTR	ENS	MSTR	GRO	
Inwonertal landsdeel	UTR	EHV	S-HB	MSTR	ENS	GRO	
AANBOD							
Beurs- en multifunctionele hallen - totaal m2	UTR	S-HB	MSTR	GRO	ENS	EHV	
Congresaccommodaties - totaal m2	EHV	UTR	GRO	MSTR	S-HB	ENS	
Indoor topsportacco's - stadioncapaciteit	S-HB	EHV	GRO	MSTR	UTR	ENS	
Aantal hotelkamers	MSTR	EHV	UTR	GRO	ENS	S-HB	
AANBOD - VERHOUDINGSCIJFERS							
banen gemeente per m2 beurshal	EHV	GRO	ENS	S-HB	UTR	MSTR	
inwoners gemeente per m2 beurshal	EHV	GRO	ENS	MSTR	S-HB	UTR	
inwoners provincie per m2 beurshal	EHV	S-HB	ENS	MSTR	UTR	GRO	
banen gemeente per m2 congresacco.	UTR	S-HB	GRO	MSTR	EHV	ENS	
inwoners gemeente per m2 congresacco.	UTR	S-HB	GRO	MSTR	EHV	ENS	
inwoners provincie per m2 congresacco.	S-HB	MSTR	UTR	EHV	GRO	ENS	
inwoners gem. per plaatsen indoortopsportacco.	GRO	EHV	MSTR	S-HB	UTR	ENS	
inwoners prov. per plaatsen indoortopsportacco.	EHV	S-HB	MSTR	GRO	UTR	ENS	
VRAAG - BEURZEN EN CONGRESSEN							
bezoeken beurzen '12-'14 (gemiddeld per jaar)	UTR	S-HB	EHV	MSTR	GRO	ENS	
bezoeken beurzen '12-'14 per m2 beursvloer	UTR	EHV	MSTR	S-HB	GRO	ENS	
Aantal ICCA-congressen	UTR	MSTR	GRO	ENS	S-HB	EHV	

Legenda: GRO = Groningen, UTR = Utrecht, MSTR = Maastricht, ENS = Enschede, S-HB = 's-Hertogenbosch, EHV = Eindhoven

Op basis van diverse bronnen, o.a. CBS, bureau Louter, eigen gegevens LAGroup, 2015

Bewerking: LAGroup, 2015

Uitwerking economisch belang MartiniPlaza: bestedingen en werkgelegenheid

b8.1 Uitgangspunten ramingen

Voor de ramingen van de bestedings- en werkgelegenheidseffecten van MartiniPlaza zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De ramingen zijn deels gebaseerd op gegevens van MartiniPlaza zelf (o.a. omzetten, bezoekaantallen) en deels op basis van kengetallen die LAgrouP ter beschikking staan.
- Basis voor de ramingen vormen de gegevens over het jaar 2014.
- Grondleggers zijn de bestedingen van bezoekers en van exposanten/organisatoren rondom een bezoek aan MartiniPlaza en de directe en indirecte werkgelegenheid die hieruit voortkomt. Tot die bestedingen behoren:
 - bezoekersbestedingen aan entree-/deelname (inclusief door MartiniPlaza ontvangen huurbedragen) en parkeren, uitgaven in de horeca, detailhandel en aan vervoer en amusement;
 - exposanten-/organisatorenbestedingen aan standruimte, -opbouw, -inrichting en dergelijke en verzorgingsbestedingen voor/van de aanwezige stand-/organisatiebemanning/crew (hotels/horeca, vervoer, detailhandel en amusement).
- Aankopen en orders van bezoekers en deelnemers op beurzen en andere evenementen met een verkoopelement, vallen buiten de *scope* van deze raming.
- De bezoekers-/exposantenbestedingen komen deels ten goede aan MartiniPlaza. Een ander deel van de bestedingen wordt buiten de accommodatie gedaan en komt niet ten goede aan MartiniPlaza maar aan derden (zoals horeca, detailhandel, benzine-stations, NS en logiesaccommodaties in Groningen en omgeving) of wordt door MartiniPlaza afgestaan aan derden (bijvoorbeeld afdracht recette en auteursrechten aan concert-/theaterproducenten). Voor bepaling van de economische betekenis zijn zowel de bestedingen binnen als buiten MartiniPlaza in kaart gebracht. Daarnaast is ook rekening gehouden met indirecte bestedingen (waarover later meer).
- Niet alle bestedingen die voortkomen uit MartiniPlaza zijn additioneel voor de stad. Naar verwachting zou een deel van de uitgaven die nu bij/rondom activiteiten in MartiniPlaza gedaan worden, anders ook in Groningen gedaan zijn. Bijvoorbeeld omdat bewoners hun bestedingen in de horeca in de binnenstad zouden doen, in plaats van bij een feest in MartiniPlaza. Of omdat organisaties hun bijeenkomsten elders in de stad zouden boeken. Door de (veelal) grootschaligheid en regelmatig ook unieke aard van de activiteiten, kan er van uitgegaan worden dat het merendeel van de bestedingen wel additioneel is. Een nadere kwantificering welk percentage van alle bestedingen (en werkgelegenheid) additioneel is, is op basis van de beschikbare gegevens niet mogelijk en valt niet te ramen zonder aanvullend onderzoek.

b8.2 Bezoekersbestedingen

Er zijn voor de activiteiten in MartiniPlaza geen gegevens beschikbaar van de bestedingen die bezoekers buiten de accommodatie doen, gekoppeld aan een bezoek aan MartiniPlaza. Dit impliceert dat voor die bestedingen gebruik gemaakt moet worden van algemene kengetallen voor de sector (onder meer verkregen uit onderzoek naar de markt van zakelijke evenementen dat LAGroup eerder uitvoerde en sectoronderzoeken van bijvoorbeeld NRIT, het Mulier-instituut en Respons).

Voor de (zakelijke) bezoeker van activiteiten in MartiniPlaza kunnen vijf hoofdstellen voor uitgaven, gekoppeld aan het bezoek, worden geïdentificeerd. Het betreft:

- Entree/deelnemersgelden (hierbij worden ook de verhuurinkomsten van MartiniPlaza gerekend)³⁶ en parkeren;
- Horeca (inclusief eventuele overnachtingen);
- Vervoer (reiskosten openbaar vervoer en brandstofkosten);
- Detailhandel;
- Amusement (recreatie- en cultuurbezoek).

De gemiddelde en totale bestedingen die gepaard gaan met bezoek aan de accommodatie staan in Tabel 15 weergegeven.

De afgerond 429.000 bezoeken die MartiniPlaza totaal trok in 2014, zijn op grond van de bovenstaande ramingen in totaal goed voor circa € 12,6 miljoen (exclusief BTW) aan bezoekersbestedingen (zie Tabel 15). Deze bestedingen komen deels ten goede aan MartiniPlaza zelf en deels aan stad en regio. Een deel van de bestedingen wordt buiten de regio gedaan. Op deze verdeling komen wij verderop terug.

Tabel 15 Raming totale bestedingen bezoekers MartiniPlaza over 2014

RAMING BESTEDINGEN BEZOEKERS 2014													
Type activiteit	Bestedingen per bezoek (in €, ex. BTW)							Bestedingen totaal (in €, ex. BTW)					
	Aantal bezoeken	Entree, verhuur en parkeren ⁽¹⁾		Horeca	Vervoer	Detailhandel	Amusement	Totaal	Entree, verhuur en parkeren ⁽²⁾				
Publieksbeurzen ⁽¹⁾	131.000	4,30	5,50	4,10	1,90	1,30	17,10	563.000	721.000	537.000	249.000	170.000	2.240.000
Sportwedstrijden	93.300	9,50	4,00	2,10	1,20	0,80	17,60	886.000	373.000	196.000	112.000	75.000	1.642.000
Feesten	44.200	11,80	17,50	2,10	3,90	2,60	37,90	522.000	774.000	93.000	172.000	115.000	1.676.000
Theater/concert	76.000	16,00	10,00	2,20	2,40	1,60	32,20	1.216.000	760.000	167.000	182.000	122.000	2.447.000
Vakbeurzen	15.000	8,70	11,10	8,30	3,90	2,60	34,60	131.000	167.000	125.000	59.000	39.000	521.000
Examens e.d.	25.900	6,00	1,00	0,50	0,00	0,00	7,50	155.000	26.000	13.000	0	0	194.000
Vergaderingen	1.800	10,00	14,00	4,10	3,60	2,40	34,10	18.000	25.000	7.000	6.000	4.000	60.000
Congressen	24.600	75,00	45,00	15,00	12,00	8,00	155,00	1.845.000	1.107.000	369.000	295.200	196.800	3.813.000
Overige ⁽²⁾	17.500	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	35.000	0	0	0	0	35.000
Totaal MartiniPlaza	429.300	12,50	9,20	3,50	2,50	1,70	29,40	5.371.000	3.953.000	1.507.000	1.075.000	722.000	12.628.000

(1) Inclusief Stadjesmarkten.

(2) Verplaatsingen, annuleringen en overige.

(3) Zie verder ook opmerkingen bij ramingen bestedingen exposanten en organisatoren.

Bronnen: NRIT, CBS, Respons, LAGroup, CLC-Vecta. Bewerking: LAGroup.

³⁶ Let wel: niet voor alle activiteiten dient entree betaald te worden. Denk aan vergaderingen, de meeste (bedrijfs)feesten en sommige vakbeurzen.

b8.3 Exponenten- en organisatorenbestedingen

Rondom een beurs, congres, sportevenement, concert, et cetera zijn veel partijen actief. Centraal staat de initiatiefnemer c.q. organisator. Dit kan een (theater)impresariaat, een 'vakinhoudelijke' organisatie, of een (door hen ingehuurd) professioneel congres- of evenementenbureau zijn. Bij beurzen is de initiatiefnemer vaak een beursorganisator zelf. In tegenstelling tot veel andere beursaccommodaties is er bij MartiniPlaza geen sprake van door MartiniPlaza zelf ge(co)produceerde evenementen.

Een belangrijke bijdrage aan het economisch effect wordt geleverd door exposanten op beurzen. Zij doen uitgaven voor de hoofdcategorieën standhuur, standbouw, standbemensing en vervoer/verzorging. Daarnaast zijn er ook organisatiekosten aan de verschillende activiteiten verbonden. Deze kosten zijn (groten)deels al opgenomen bij de bestedingen van de bezoekers voor entree, maar daarnaast is ook sprake van aanvullende geldstromen voor bijvoorbeeld merchandising en sponsoring.

De beschikbare gegevens over de totale exposanten- en organisatorenbestedingen zijn summier. Ten aanzien van de exposantenbestedingen zijn slechts gegevens beschikbaar over de bruto mediumbestedingen (= huur van de m² om er een stand op te zetten) van de meer hoogwaardige vak- en publieksbeurzen in MartiniPlaza (bron: beursgegevens en Beurzenmonitor Respons). Veel andere activiteiten in de hallen gaan echter gepaard met geheel andere exposanten- en organisatorenbestedingen. Zo liggen de bestedingen voor snuffel- en vlooiemarkten (bijvoorbeeld de Stadgersmarkten) per exposant veel lager. Voor deze beurzen zijn daarom andere (lagere) kengetallen gehanteerd. De kengetallen zijn gebaseerd op bestaand onderzoek.³⁷ Deels gaat het hier om bestedingen die gebaseerd zijn op de zogenaamde 'multiplier' die in de beurssector regelmatig wordt toegepast om de verhouding tussen mediumbestedingen (standhuur) en overige bestedingen door exposanten weer te geven. In de voetnoten bij Tabel 17 wordt per type activiteit een beknopte nadere toelichting gegeven.

De post vervoer/verzorging kan nader gespecificeerd worden. Op basis van de in de voetnoot genoemde onderzoeken hanteren wij de volgende gemiddelde verdeling:

Tabel 16 Verdeling bestedingen van exposanten en organisatoren voor vervoer en verzorging

Bestedingscategorie	% aandeel
Vervoer	15%
Horeca (hotel-/maaltijd-/drankuitgaven)	60%
Detailhandel/winkelen	15%
Amusement	10%
Totaal	100%

Bronnen: NRIT, Respons, Inst. der Deutschen Messewirtschaft
Bewerking: LAGroup

37 Bronnen o.a.: Beurzenmonitor 2015 Respons; Economische impactraming Brabanthallen/1931, LAGroup, 2015; Economische Impactraming Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Messen und Ausstellungen in Deutschland, Messen Institut der Deutschen Messewirtschaft, 2009.

VERTROUWELIJK

De raming van de totale uitgaven van exposanten en organisatoren die gelieerd zijn aan activiteiten in MartiniPlaza staan weergegeven in Tabel 17. Daaruit blijkt dat exposanten en organisatoren totaal circa € 12,7 miljoen (exclusief BTW) aan bestedingen genereren. Ook deze bestedingen komen deels ten goede aan MartiniPlaza, deels aan stad en regio en deels buiten de regio.

Tabel 17 **Exposanten- en organisatorenbestedingen MartiniPlaza 2014**

Type activiteit	Bestedingen per exposant (€, ex. BTW)					Bestedingen totaal (€, ex. BTW)				
	Aantal 2014	Aantal exposanten/beurs	Stand-huur	Stand-bouw/bemensing	Vervoer/verzorging	Standhuur	Stand-bouw/bemensing	Vervoer/verzorging	Organisatiekosten ⁽¹⁾	Totaal 2014
Publieks-/vakbeurzen hoog ⁽²⁾	13	175	1.415	2.750	750	3.218.000	6.256.000	1.706.000	894.000	12.074.000
Diverse beurzen/even. laag ⁽³⁾	17	200	50	0	75	170.000	0	255.000	35.000	460.000
Theater/concert ⁽⁴⁾	85					0	0	170.000	0	170.000
Totaal MartiniPlaza						3.388.000	6.256.000	2.131.000	929.000	12.704.000

(1) Betreft aanvullende bestedingen van de organisatie, zoals uitgaven voor merchandising en sponsoring.

(2) Betreft meer hoogwaardige vak- en publieksbeurzen zoals de Promotiedagen Noord Nederland en Wonen & Co.

(3) Bijvoorbeeld de Stadjersmarkten en het Stoffenspektakel.

(4) Overige organisatiekosten zijn verwerkt in bezoekersbestedingen.

N.b. De organisatiekosten en andere uitgaven van de andere typen activiteiten zijn verwerkt in de bezoekersbestedingen van de betreffende typen activiteiten.

b8.4 Totale bestedingen ruim € 25 miljoen vanuit activiteiten MartiniPlaza

Met de voorgaande bestedingsramingen als grondslag komen de totale bestedingen van zowel bezoekers als exposanten en organisatoren uit op ruim € 25 miljoen (exclusief BTW) in 2014. Van MartiniPlaza is bekend dat de totale inkomsten³⁸ in 2014 uitkwamen op € 4,5 miljoen. Dit impliceert dat € 20,5 miljoen, oftewel 82% van alle bestedingen ten goede komt aan de regio en daarbuiten.

Tabel 18 **Totale bestedingen bezoekers, exposanten en organisatoren**

TOTAAL BEZOEKERS- EN EXPOSANTEN-/ORGANISATORENBESTEDINGEN 2014 (in € 1.000, ex. BTW)						
Bestedingscategoriën	Zakelijke diensten	Horeca	Vervoer	Detailhandel	Amusement	Totaal
MARTINIPLAZA						
Bezoekersbestedingen	5.371	3.953	1.507	1.075	722	12.628
Exposantenbestedingen	10.573	1.279	320	320	213	12.704
Totaal impuls MartiniPlaza	15.944	5.232	1.827	1.395	935	25.332
Waarvan:						
- in MartiniPlaza	2.515	1.971	0	0	0	4.486
- buiten MartiniPlaza	13.429	3.261	1.827	1.395	935	20.846

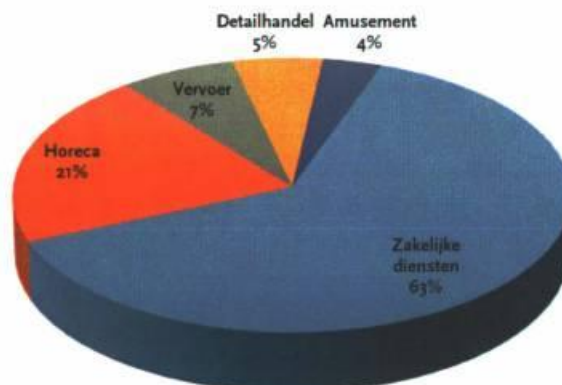
Bronnen: NRIT, CBS, Mulier Instituut, Respons, LAGroup.

Bewerking: LAGroup

Het hiernavolgende taartdiagram illustreert hoe de bestedingen zich tot elkaar verhouden. De grootste bestedingsposten betreft 'zakelijke diensten' (entree, verhuur c.q. huur, standbouw/-inrichting, organisatie e.d.; circa € 16 miljoen of 63% van het totaal) en horeca (€ 5 miljoen, 21%). Vervoer, detailhandel en uitgaven voor amusement maken samen 16% uit (€ 4 miljoen).

³⁸ Exclusief inkomsten uit subsidie en inkomsten uit horeca/catering voor het Euroborg-stadion.

Figuur 13 Verdeling totale bestedingen naar categorieën



Bronnen: CBS, Respons, NRIT, LAgrou, CLC-Vecta.

Bewerking: LAgrou

b8.5 Werkgelegenheidseffecten

De geraamde bestedingen dragen bij aan de creatie van werkgelegenheid. Bij het ramen van de werkgelegenheidseffecten van de activiteiten in MartiniPlaza kan een onderscheid gemaakt worden naar directe en indirecte werkgelegenheidseffecten.

Directe werkgelegenheidseffecten

De directe werkgelegenheid ontstaat in sectoren waarin de bestedingen terecht komen. Niet al deze werkgelegenheid komt ten goede aan de regio. Een deel komt elders terecht. Bijvoorbeeld doordat bezoekers brandstof tanken buiten de regio of doordat theater-impresariaten of organisatoren niet in de regio gevestigd zijn. Voor het ramen van de regionale werkgelegenheid wordt een inschatting gemaakt van het zogenaamde 'regionaal bestedingspercentage' (RBP) van de verschillende uitgavenposten. Tabel 19 geeft de RBP's voor zowel bezoekers als exposanten/organisatoren.

Tabel 19 Regionaal bestedingspercentage per uitgaven categorie voor bezoekers en exposanten/organisatoren

Uitgavencategorie	RBP BEZOE- KERS	RBP EXPOS./ ORGAN.	Toelichting
Zakelijke diensten	75%	65%	Na aftrek van zakelijke dienstverleningsinkomsten MartiniPlaza
Horeca	95%	85%	Na aftrek van horeca inkomsten van MartiniPlaza
Vervoer	65%	60%	
Detailhandel	100%	90%	
Amusement	100%	100%	

Bron: NRIT. Bewerking: LAgrou.

De RBP's zijn gebaseerd op onderzoeken elders en door LAgrou aangepast voor de specifieke situatie bij MartiniPlaza. Hierbij is rekening gehouden met de inzichten over de herkomst van de bezoekers (veel uit de regio) en de exposanten-/organisatoren (betrekkelijk veel uit de regio, zeker in verhouding tot soortgelijke complexen elders).

Indirecte werkgelegenheidseffecten

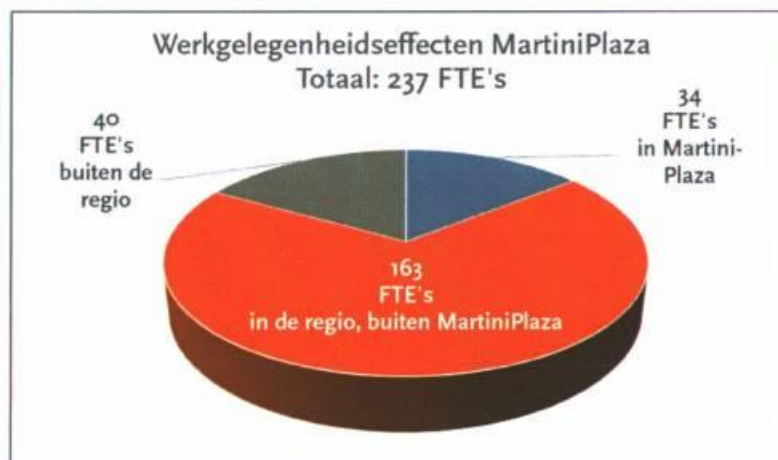
De bestedingen van bezoekers, exposanten en organisatoren zorgen niet alleen voor directe werkgelegenheid. Er ontstaat ook zogeheten indirecte werkgelegenheid. Deze ontstaat doordat de organisaties waar de uitgaven terecht komen, op hun beurt weer goederen, diensten, e.d. inkopen bij andere organisaties/sectoren. Dit zorgt weer voor omzet en daarmee extra werkgelegenheid bij deze toeleverende organisaties.

Bij de conversie van omzetten naar werkgelegenheid maken wij gebruik van kengetallen voor de arbeidsproductiviteit per sector (bronnen onder meer CBS, brancherapporten, eigen gegevens LAGroup en onderzoeksgegevens Respons). Arbeidsproductiviteit betreft hier de omzet exclusief btw per voltijdsbaan (FTE)³⁹.

Voor het ramen van de indirecte werkgelegenheidseffecten worden multipliers per sector gehanteerd. Deze geven aan hoeveel extra indirecte FTE's er ontstaan voor iedere directe FTE. Ter illustratie: bij een multiplier van 1,50 ontstaat voor iedere directe FTE (1,0) nog eens een halve FTE (0,5) aan indirecte werkgelegenheid. De gehanteerde multipliers zijn gebaseerd op informatie van het CBS, het NRIT en uit economische impact studies in aanverwante sectoren als horeca en toerisme.

Op grond van het voorgaande komen wij tot de stapsgewijze raming van de directe en indirecte werkgelegenheidseffecten in en buiten de regio Groningen, voortvloeiend uit de aanwezigheid van MartiniPlaza, zoals weergegeven in Tabel 20 op de volgende pagina en getotaliseerd in Figuur 14.

Figuur 14 Overzicht totale werkgelegenheidseffecten MartiniPlaza



Bewerking: LAGroup

³⁹ Omdat wij in dit onderzoek werken met arbeidsproductiviteit en niet met de economisch toegevoegde waarde, behoeven de RBP's niet gecorrigeerd te worden voor handelsmarges.

VERTROUWELIJK

Samengevat zijn de uitkomsten als volgt:

- De directe plus indirecte werkgelegenheid die voortkomt uit MartiniPlaza komt in zijn totaliteit uit op circa 237 voltijdsequivalenten (FTE's).
- Daarvan komen 197 FTE's (83%) in de regio, waarvan 34 FTE bij MartiniPlaza zelf.
- De resterende 40 FTE komen terecht buiten de regio, bijvoorbeeld bij toeleveranciers van zakelijke diensten.
- De werkgelegenheidsmultiplier van MartiniPlaza komt uit op 7 (237 gedeeld door 34). Dit impliceert dat 1,0 FTE werkgelegenheid bij MartiniPlaza leidt tot zo'n 6 FTE's aanvullende werkgelegenheid buiten de accommodatie.
- De genoemde aantallen betreffen FTE's. Het aantal banen ligt hoger aangezien veel mensen parttime werken: totaal circa 400 banen, waarvan 330 in en 70 buiten de regio.

Tabel 20 Directe en indirecte werkgelegenheidseffecten MartiniPlaza in en buiten de regio

Directe en indirecte werkgelegenheidseffecten MartiniPlaza (geldbedragen in € 1.000, ex. BTW, meetjaar 2014)						
Bestedingscategoriën	Zakelijke diensten	Horeca	Vervoer	Detailhandel	Amusement	Totaal
Totale bestedingen bezoekers	€ 5.371	€ 3.953	€ 1.507	€ 1.075	€ 722	€ 12.628
Totale bestedingen exposanten/organisatoren	€ 10.573	€ 1.279	€ 320	€ 320	€ 213	€ 12.704
Totale bestedingen	€ 15.944	€ 5.232	€ 1.827	€ 1.395	€ 935	€ 25.332
Inkomsten MP uit bezoekers	€ 401	€ 1.971				€ 2.372
Inkomsten MP uit expo./organi.	€ 2.114	€ -				€ 2.114
Totale inkomsten MartiniPlaza	€ 2.515	€ 1.971	€ -	€ -	€ -	€ 4.486
Bestedingen buiten MP bezoekers	€ 4.970	€ 1.982	€ 1.507	€ 1.075	€ 722	€ 10.256
Bestedingen buiten MP expo./organi.	€ 8.459	€ 1.279	€ 320	€ 320	€ 213	€ 10.590
Totale bestedingen buiten MartiniPlaza	€ 13.429	€ 3.261	€ 1.827	€ 1.395	€ 935	€ 20.846
Regionaal Bestedings Percentage bezoekers	75%	95%	65%	100%	100%	
Regionaal Bestedings Percentage expo./organ.	65%	85%	60%	90%	100%	
Regionale omzetwaarde bestedingen bezoekers buiten MP	€ 3.728	€ 1.883	€ 980	€ 1.075	€ 722	€ 8.387
Regionale omzetwaarde bestedingen exposanten/organisatoren buiten MP	€ 5.498	€ 1.087	€ 192	€ 288	€ 213	€ 7.278
Totale regionale omzetwaarde buiten MartiniPl.	€ 9.226	€ 2.970	€ 1.171	€ 1.363	€ 935	€ 15.665
Gemiddelde arbeidsproductiviteit	€ 200	€ 65	€ 130	€ 160	€ 100	
DIRECTE WERKGELEGENHEID (FTE's)						
In de regio	46	46	9	9	9	119
In MartiniPlaza	27	8				34
Totale directe regionale werkgelegenheid	73	53	9	9	9	153
Werkgelegenheid buiten de regio	21	4	5	0	0	31
Totale directe werkgelegenheid	94	58	14	9	9	183
INDIRECTE WERKGELEGENHEID (FTE's)						
Indirecte werkgelegenheidsmultiplier	1,26	1,34	1,25	1,25	1,46	
Indirecte werkgelegenheid in de regio	20	16	3	2	4	45
Indirecte werkgelegenheid buiten de regio	4	3	1	0	1	9
Totale indirecte werkgelegenheid	24	20	4	2	4	54
TOTALE WERKGELEGENHEID (DIRECT + INDIRECT, FTE's)						
In de regio	93	70	12	10	13	198
Buiten de regio	25	8	6	1	1	40
Totale directe en indirecte werkgelegenheid	118	77	18	11	14	237

Bewerking: LAGroup

