

# De zonnige toekomst van het fysieke winkelen

DEEL 9

The Winner Takes The Mall! Hoe maak je van je winkel of winkelcentrum een succes?

DOOR HANS VAN TELLINGEN EN JORINE DE SOET

**D**it is het laatste deel van deze reeks. Het negende deel. De delen worden gebundeld in het boek #WatNouEindeVanWinkels. Het boek verschijnt op 2 juni 2016. Brood@Spelen en Shopping Centre NEWS wijden een seminar hieraan.

Deel 1 ging over het ongelijk van de onheilsprofeten. Over dat leegstand en internet weinig met elkaar van doen hebben. En over het feit dat er wel degelijk winnaars zijn in het (fysieke) winkellandschap. Deel 2 ging over de marketing. Pas je winkel en winkelcentrum aan aan je doelgroep in het verzorgingsgebied. Elke winkel, elk winkelcentrum en elk verzorgingsgebied is anders. Marketing is maatwerk. Zodat onderzoek nodig is.

Deel 3 was de eerste case-study. Over het Primark-effect. Hoe één formule ervoor zorgt dat er veel extra

aanloop is in je winkelgebied. En hoe zelfs concurrerende retailers profiteren door extra bezoek en extra omzet.

Deel 4, de tweede case-study, ging over het gigantische aandeel van autobezoekers in de winkelomzet. Goede parkeermogelijkheden zijn een randvoorwaarde. Deel 5, de laatste case-study, betrof de outletcentra. Door velen verguisd. Maar wat kunnen we veel leren van dit concept als het gaat om 'schoon, heel en veilig'. Een outletcentrum biedt een prettig verblijfsklimaat, een groot winkel-aanbod én uitstekende parkeervoorzieningen.

## HOAXES

Deel 6 ging in op een aantal 'hoaxes in de retail'. Het onlineaandeel in de totale retailsaankopen blijkt 5% te zijn. En geen 20%. Verder is 'beleving' (in de vorm van led-lampjes) een aantoonbaar loos begrip als de 'basis' van je winkelgebied niet op orde is. Daarnaast werd de 'must' van het hebben van de webshop in twijfel getrokken. Deel 7, persoonlijk het favoriete hoofdstuk, ging in op de winnaars en verliezers. Wie redt het wel? Wie niet? En waarom? En wat kunnen wij daarvan leren? En zijn faillissementen eigenlijk niet het gevolg van het feit dat een hoop Nederlandse winkelketens als nogal 'suf' kunnen worden betiteld?

Deel 8 kreeg de meeste media-aandacht. Want er zijn veel webshops die eigenlijk geen winst maken. Sterker nog: na twintig jaar Amazon en tien jaar Zalando lijken zij nog steeds niet in staat om een structureel winstgevend concept te runnen. En zo werd er een terugkoppeling gemaakt met het eerste deel. Internet is een kans. En geen bedreiging. *Webrooming* (op het internet browsen en dan in de fysieke winkel iets kopen) is groter dan *showrooming* (het tegenoverstelde). Webshops gaan dus fysiek. Zodat zij uiteindelijk wél winst kunnen maken. Ja, zelfs met de huur van een winkelpand inbegrepen in de kosten.

Spazio, Zoetermeer



## #THEWINNERTAKESTHEMALL: RECEPTUUR OM EEN WINNAAR TE WORDEN

En hoe moet 'het' dan wel? Hoe zorg je ervoor dat jouw winkel of winkelgebied een winnaar wordt? Er zijn legio antwoorden mogelijkheden. Maar wij proberen de zin en onzin van elkaar te scheiden. Wat werkt wél? Aan welke voorwaarden moet je voldoen?

### LOCATIE

Het belang van 'locatie, locatie, locatie' is helemaal niet achterhaald. Locatie is nog steeds bepalend voor je winkelconcept. Historische binnensteden zijn om andere redenen aantrekkelijk dan wijkwinkelcentra. Dat betekent dat de voorwaarden, waaraan deze gebieden moeten voldoen, onderling verschillen. 'Plek' én bereikbaarheid zijn nog steeds de belangrijkste criteria. Ook in een tijd van internet. Want uiteindelijk zorgt internet ervoor dat mensen elkaar juist vaker willen ontmoeten. Steden en stedelijke agglomeraties worden groter. Op de beste plekken zijn de winkels gelokaliseerd. Dat was vroeger zo. Maar dat is nog steeds zo. Sterker nog: de factor locatie is alleen maar nóg belangrijker geworden.

### DOMINANTE EIGENAAR

Een winkelcentrum is geen democratie. Een dominante eigenaar met een heldere visie kan voor een winkelcentrum veel betekenen. Voor een juiste mix aan huurders. Voor een perfecte 'look'. En een juiste positionering. Eigenlijk alle zaken die nog in dit artikel terugkomen.

Nu is er in de binnenstad sprake van vele eigenaren. En in een fors aantal stadsdeelcentra is dat ook het geval. De winnaars zijn echter vaak de centra met één dominante eigenaar. In delen 1 en 7 zijn een paar van die centra al met naam en toenaam genoemd. Waarbij de samenwerking met winkeliers en gemeente natuurlijk niet uit het

FOTO: SCN



Het belang van locatie: de 9 straatjes in Amsterdam

oog verloren mag worden. En als er dan meerdere eigenaren zijn? Dan 'zult gij' óók samenwerken! Zie verderop in dit artikel.

### PARKEREN

In deel 4 bleek het al: gemiddeld 45% van de consumenten bezoekt een winkelgebied per auto. En deze bezoekers zijn goed voor 60% van de winkelomzet. In sommige stadsdeelcentra lopen deze percentages zelfs op tot 60% autobezoekers en 80% winkelomzet. Een goed draaiend centrum staat of valt met een goede bereikbaarheid. Én met goede parkeervoorzieningen. Moet dan overal maar gratis parkeren – voor de consument, gemeente, winkeliers en eigenaar zullen wel de rekening moeten betalen in zo'n geval – ingevoerd worden?

Dat zeggen we nu ook weer niet. Voor goede plekken is men best bereid om parkeergeld te betalen. Al zullen ook de goede plekken beter bezocht worden bij gratis

— ALS 'T BETAALD  
PARKEREN IS  
KEER IK WEER OM —





Winkelmeisjes heten bezoekers welkom in het Japanse warenhuis Isetan



parkeren. Maar feit blijft dat met name middelmatige winkelcentra gebaat zijn bij 'gratis' parkeren. Als er in zo'n geval betaald parkeren wordt ingevoerd, dan gaat dat vaak ten koste van 30% bezoekers en 30% winkelomzet. Genoeg om een hoop winkeliers failliet te laten gaan. En andersom? Leidt 'gratis' parkeren dan tot extra bezoek en extra winkelomzet? Zeker! In een volgend artikel komen de auteurs hier op terug. Mét bewijs.

### POSITIONERING

In deel 2 kwam het al ter sprake. Ken je klant. Weet hoeveel bezoekers je winkelcentrum telt. Weet wie je klanten zijn. En hoeveel omzet deze genereren. Weet wat zij van je winkelgebied vinden. Ken ook je niet-klant. Welke groepen klanten laten je winkelcentrum links liggen? En waarom? En op welke van die groepen moet ik mij als winkelgebied richten? Dit is nodig om de aantallen bezoekers te vergroten. En de omzet.

Klassieke marketingvraagstukken dus. De huidige tijd, die ons consumentsegmentatiesystemen heeft 'gegeven', vergroot het inzicht in de kansrijke doelgroepen. Consumentsegmentatiesystemen kunnen mede aan de basis zijn van een goede match tussen branchering en verzorgingsgebied. Een goed onderzoek leidt dan ook tot nieuwe huurders. Geen winkelcentrum is hetzelfde. Geen verzorgingsgebied is gelijk. 'One size fits all'? Nee! Niet! Verricht dus altijd onderzoek. En ga pas daarna je marketingbudget spenderen. Want dan is dat geen uitgave meer. Maar een investering in de toekomst van je winkelgebied.

### STERKE HUURDERS, STERKE MERKEN

Retailpuristen hebben vaak een hekel aan winkelketens. Aan merken. Aan brandstores. Vaak hoor je dan dat er meer 'boetiekjes' moet komen. Meer couleur locale. Of

De Hallen in Amsterdam Oud West

FOTO:SCN



.....  
*Verricht altijd  
degelijk onderzoek,  
en ga pas daarna je  
marketingbudget  
spenderen*

'hipsterconcepten'. Zoals Hutspot, Stach, Bilder & de Clerq. Nu zien wij als auteurs zeker het belang van de zelfstandige winkelier. En van beginnende ketens als Stach. Maar red je daarmee de winkelstraat? En zijn de ketens, brand stores, flagship stores niet nodig? Toch wel! Op de beste plekken moeten deze vertegenwoordigd zijn. In de A-1-straten. En in de beste regionale winkelcentra. De zelfstandigen vestigen zich dan in de B-straten. En de C-straten. De kracht zit 'm in de mix. In de combinatie. Het is niet óf-óf. Het is én-én.

Het gros van de consumenten komt voor de grote merken en de grote ketens. Dat is een feit. En blijkt uit vrijwel elk onderzoek van Strabo. De couleur locale geeft (letterlijk) kleur aan het geheel. Mensen: wees niet zo principieel. Wees realistisch. De grote groep 'gewone' consumenten bestaat nog steeds. En bedraagt zo'n 80%. Zonder de sterke merken en de sterke winkelketens kan een groot winkelgebied niet functioneren.

### EVOLUTIE

Pas je aan. En zoals dat evolutionair bepaald is, overwinnen de formules, gebieden en locaties die zich het best aanpassen aan de veranderende behoeften van consumenten. Nederlandse ketens – uitzonderingen zoals Rituals, Action, Kruidvat, Van Haren en 'good old HEMA' daargelaten – hebben twintig jaar 'geslapen'. En zijn stil blijven staan. Het betreft soms wat 'suffe' ketens dus. In



Naast winkelketens ziet de consument graag unieke winkeltjes

het buitenland vind je wél vernieuwende merken die het goed doen. Of reeds bestaande ketens, die zich wél weten aan te passen aan de moderne tijd.

#### AUTHENTICITEIT

De roep om authenticiteit klinkt steeds luider. Maar wat is dat eigenlijk? Is de Haarlemmerstraat authentiek?

Jazeker. Een veel beter voorbeeld bestaat er niet. Maar de PC Hoofdstraat is het ook. Of de Markthal in Rotterdam. Maar ook een Stadshart Zoetermeer of een City-mall Almere is authentiek. Met veel bekende merken en ketens voor de massa. Kennelijk past een dergelijke authenticiteit prima op een dergelijke plek. Want ook de massa moet winkelen. En voelt zich in een dergelijk centrum prima op zijn gemak. Als je dan ook nog eens drie uur gratis kan parkeren (zoals in Zoetermeer), dan zijn vele consumenten blij.

En dan geven ze geld uit. Veel geld.

#### BELEVING?

De afgelopen jaren hebben we geen artikel kunnen lezen of 'beleving' werd als 'one solution fits all' neergezet. Is het nu echt zo dat elk winkelgebied toekomstkansen heeft als het in beleving investeert? Invulling en activiteiten die specifiek gericht zijn op beleving, zoals bijvoorbeeld een evenement of sfeerverhogende verlichting, hebben weinig zin als de basis van het winkelgebied niet op orde is. Zoals 'schoon, heel, veilig'. Omvang en kwaliteit van het aanbod. Bereikbaarheid. Gratis van schone toiletten. Uitstekende en 'passende' horeca.

Al deze kwaliteiten betreffen dus eigenlijk de beleving waarvoor bezoekers komen. Pas als deze basis op orde is, kunnen extra 'belevingsactiviteiten' van toegevoegde waarde zijn.

#### SERVICE, SERVICE, SERVICE IS DE ULTIEME BELEVING

Niet alleen het winkelgebied moet in al zijn facetten goed op orde zijn. Ook aan alle exploitanten worden commerciële eisen gesteld. Toen in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw een ondernemer zijn winkel opende

in een nieuw, planmatig opgezet winkelcentrum, hoefde hij/zij slechts achter de kassa te wachten totdat de omzet binnenkwam. Die tijd is echt allang voorbij. In deze tijd is de keuzevrijheid van consumenten zo groot, dat alleen goede ondernemers overlevingskansen hebben.

Alleen die ondernemers – die met hun zaak op de juiste plek zitten, een actueel assortiment bieden met een goede prijs-kwaliteitverhouding, een sexy imago hebben en vooral ook service bieden – hebben kans te overleven.

En die service, waar bestaat die dan uit? Service betekent dat je je klanten aangenaam behandelt. Ze moeten zich gastvrij behandeld voelen. Ze moeten een plezierige ervaring hebben. Een ervaring waarvoor ze terugkomen. Het winkelpersoneel moet verstand van zaken hebben. En ontvangt de klant gastvrij. Het personeelslid gaat na of iemand geholpen wil worden of alleen even wil rondkijken. Als de klant geholpen wil worden, stelt hij de

.....

*Service betekent dat je je klanten aangenaam behandelt. Zij moeten een ervaring hebben waarvoor ze terugkomen*

juiste vragen om met een passend product te komen. Als de klant even wil rondkijken, laat hij de klant even rondkijken en sluipt er niet achteraan om hem/haar in de nek te hijgen.

In sommige winkels bestaat service juist uit 'klanten volledig zelf hun gang laten gaan'. Dat gaat meestal op voor discountachtige formules als Wibra, Zeeman en Primark.

Service is ook het bieden van goede retourmogelijkheden. Zonder gezeur geld terug. Service is bij een langer bezoek iemand een goede consumptie (met of zonder alcohol) aanbieden. Maar ook in de winkel geldt, dat eerst de basis op orde moet zijn. Een goede winkel heeft vooral een duidelijk concept, dat voor klanten herkenbaar is. De aard van het concept hangt direct samen met de branche, omvang en prijs-kwaliteitverhouding van de betreffende winkel. Zo heeft Primark een geheel ander concept dan de Bijenkorf. Ze hebben eigenlijk allebei dezelfde eigenaar. En deze begrijpt blijkbaar goed hoe je twee compleet verschillende 'merken' allebei goed in de markt kunt zetten.





*Het hebben van  
een winkel voelt  
als 'daten'*

ILLUSTRATIE:  
GEERT GRATAMA

#### **HUURPRIJS**

Maak een combinatie van een gedeelte 'vast', een gedeelte op basis van omzet. En een gedeelte op basis van de passanten. Het aantal bezoekers dus. Op deze wijze kun je geen ruzie meer krijgen over zogenaamd te hoge huurprijzen. Het is een gezamenlijke effort van winkelier en eigenaar. En die huurwetgeving? Alsjeblieft: laat de juristen met iets beters komen. Zodat de politiek dit kan goedkeuren. En wij snel kunnen schakelen met nieuwe huurders. Huurders die het wél goed doen.

#### **SCHOON, HEEL, VEILIG**

Dit behoeft geen toelichting. Alhoewel? De auteurs van dit stuk kennen honderden winkelgebieden. En slechts in enkele zie je het hoort. Loop eens door een centrum als Gelderlandplein Amsterdam. Of Stadshart Amstelveen. De Markthal Rotterdam. Of de DOC in Roermond. Dan zie je hoe het ook kan. Het Nederlands volkje is altijd een proper volkje geweest. Maar in veel winkelcentra heb je het idee dat je in Oost-Europa bent. En dan het Oost-Europa van vóór de val van de Muur. Gribus.

#### **VERLEID DE KLANT**

Het hebben van een winkel voelt als 'daten'. Verleid de klant. Het klinkt cynisch; maar soms koopt de consument dingen die hij of zij eigenlijk helemaal niet nodig heeft. Deze gaat naar de Action voor een fietsreflector van 80 cent. Maar komt terug met een kar vol aankopen. Van in totaal 80 euro.

#### **HERVERKAVELING UNITS**

Buitenlandse ketens staan in de rij voor Nederlandse winkelpanden. Maar zij hebben vaak duizenden vierkante meters nodig. En units met een dergelijke omvang zijn schaars in ons land. Eigenaren moeten dus om tafel. En overheden moeten faciliteren. Soms moeten winkelunits worden samengevoegd. Daar ligt een belangrijke opgave.

#### **GRATIS TOILETTEN**

Mensen, kom op. Wees niet zo 'penny wise pound foolish'. Zorg voor toiletten. Schone toiletten. Voldoende toiletten. Gratis toiletten. Leuk, hoor, zo'n concept als '2theloo'. Maar plassen moet gratis zijn. Zo hou je consumenten langer in je winkelcentrum. Die ook nog eens in een beter humeur zijn. En dus meer geld uitgeven.

#### **TASJES**

In de jaren voor 2016 stoorden wij ons vaak aan winkeliers die niet uit zichzelf tasjes meegaven. Uit misplaatste zuinigheid. Nu mogen er geen (gratis) plastic tasjes meer verstrekt worden. En de meeste retailers zien dat als een kostenbesparing. En niet als iets dat goed voor het milieu is.

Nu hebben de auteurs van dit artikel zeker hart voor het milieu. Wij brengen het glas naar de glasbak. En het papier naar de papierbak. Die verwarming gaat niet hoger dan 18. Enzovoort. Maar het fenomeen 'tasjes' heeft wat ons betreft niets te maken met het milieu. Een tasje gratis verstrekken moet geen probleem zijn. Gebruik desnoods papieren tasjes. Alles draait om de klant. Als dat nu nog niet duidelijk is...

#### **WEBSHOP? OMARM HET INTERNET!**

Internet is een kans. En geen bedreiging. De wereld wordt steeds meer een 'omnichannelwereld'. De meeste pure players gaan fysiek. En een hoop fysieke retailers nemen een webshop erbij. Maar staar je niet blind op de verdien capaciteiten. De meeste webshops hebben te maken met verlies. Maar webshops kunnen wel leiden tot extra klanten. En een betere beleving van je merk.

#### **DUS: NOODZAAK TOT EN NUT VAN SAMENWERKEN**

Samenwerking vindt bij voorkeur plaats op alle niveaus. In gebieden met versnipperd eigendom betekent dat dat de vastgoedeigenaren met elkaar samenwerken en samen hun gemeenschappelijke belangen behartigen.

Dat geldt ook voor de winkeliers. Een goed georganiseerde ondernemersvereniging vormt de basis voor gemeenschappelijke marketingactiviteiten en kan optreden naar andere partijen om hun belang te behartigen.

Ook eigenaren en winkeliers moeten samenwerken. Zij hebben beiden winst en continuïteit als doelstelling. Maar wel met een verschillende horizon. Hier is continue afstemming en samenwerking noodzaak om succesvol te blijven. Deze samenwerking komt het best tot zijn recht door te kiezen voor een structuur waarin dezelfde risico's

gedeeld worden. Flexibele huren bieden hiertoe mogelijkheden. Zie ook het tussenkopje 'huurprijzen'.

En uiteraard vindt beheer en management van het gebied plaats in onderling overleg. In winkelcentra met één (dominante) eigenaar is het eenvoudiger zo'n samenwerking tot stand te brengen, omdat vrijwel alle huurders vergelijkbare huurovereenkomsten hebben met aparte financiële opslagen op de huur voor service en promotie. In centrumgebieden met versnipperd eigendom zijn inmiddels verschillende belastingsystemen mogelijk

.....

*Service betekent dat je je klanten aangenaam behandelt. Zij moeten een ervaring hebben waarvoor ze terugkomen*

om te beschikken over een pot met geld, waaraan elke eigenaar en/of exploitant een bijdrage geleverd heeft. Zo kennen we intussen de BIZ en het ondernemersfonds op basis van hevelreclame of WOZ-waarde.

Natuurlijk heeft ook de gemeente een bijzonder belangrijke rol bij de succespotentie van centrumgebieden. Gemeenten zijn voor een belangrijk deel bepalend voor de omgevingsfactoren. Zie ook het tussenkopje 'parkeren'. Daarnaast is het vooral in (historische) centrumgebieden vaak van belang dat een gemeente enige flexibiliteit hanteert bij het verlenen van toestemming voor verbouwingen en aanpassingen die een pand vele malen geschikter maken voor de huisvesting van een spraakmakende winkel- of horecaformule. Zie ook het kopje 'herverkaveling'.

Rigide beleid in deze kan de vestiging van zo'n formule frustreren. Bij uitbreiding en renovatie van centrumgebieden treden winkeliers, eigenaren en gemeente bij voorkeur samen op met respect voor elkaars doelstellingen.

#### OFFERS EN VERLEIDINGEN

Het succes van winkelgebieden wordt bepaald door de verhouding tussen offers en verleidingen. Hoe groter de verleidingen, des te groter de offers kunnen zijn, die klanten bereid zijn te brengen. Dat betekent dat in complete winkelgebieden, waar het aanbod rijk, breed en diep is en de sfeer aangenaam, gasten eerder bereid zijn te betalen voor parkeren. En dat terwijl ze daartoe niet bereid zijn als ze bijvoorbeeld een brood willen kopen. Die winkelgebieden die veel verleidingen te bieden hebben en weinig offers vragen, zijn de absolute winnaars.

Dat is overigens niets nieuws. Dat is altijd zo geweest. Binnen de evolutieleer overleven de wezens die zich het beste aanpassen bij de tijd, de actualiteit en recente ontwikkelingen. Dat was zo, dat is zo en dat blijft zo. De aard van de verleidingen en de aard van de offers is voortduren aan verandering onderhevig. Om die reden moeten winkelcentra en winkelgebieden ook steeds flexibel aangepast kunnen worden aan de marktdynamiek. Dat vraagt flexibel of alternatief aanwendbaar bouwen, flexibele huurovereenkomsten en een flexibel management en beheer. Dus: alle zaken die al eerder terugkwamen in dit artikel.

#### CONCLUSIES

**De realiteit is dat de winkelbranche wel eens de grootste bloeiperiode in decennia tegemoet kan zien. Branchebreed wel te verstaan. Netto verdwijnen er geen winkels (of in ieder geval maar een zeer beperkt percentage). Wat erafgaat op slechte plekken, komt er op goede plekken weer bij. Winkels vormen het anker van de binnenstad. Winkels vormen het fundament van de economie. Winkels: we kunnen niet zonder! *The end of retail is heavily overrated.* ←**



**Jorine de Soet** is oprichter, eigenaar en directeur van KIR, Kordaat In Ruimte. Jorine houdt zich al jaren succesvol bezig met projectmanagement, centrummanagement in binnensteden én met winkelcentra.  
info@kordaatinruimte.nl  
030-6668616  
Twitter: @jorinedesoet

**Hans van Tellingen** is algemeen directeur en 50% eigenaar van Strabo bv. [www.strabo.nl](http://www.strabo.nl). Strabo is Nederlands marktleider op het gebied van passantenonderzoeken voor winkelcentra.  
Reacties?  
vantellingen@strabo.nl  
020-6260817 / 06 54348080  
Twitter: @hansvtellingen.