

# Hoe maak je van je winkel of winkelcentrum een succes?

09-03-2016 11:00

Door Hans van Tellingen en Jorine de Soet

Hoe zorg je ervoor dat jouw winkel of winkelgebied een winnaar wordt? Wat werkt wél? Aan welke voorwaarden moet je voldoen? Er zijn legio antwoorden mogelijk. Maar wij proberen de zin en onzin van elkaar te scheiden. Hierna volgt een recept voor succes.

## 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 en 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 vorige delen zijn een paar van die centra al met naam en toenaam genoemd. Waarbij de samenwerking met winkeliers en gemeente natuurlijk niet uit het oog verloren mag worden. En als er dan meerdere eigenaren zijn? Dan 'zult gij' óók samenwerken! Zie ook verderop in dit artikel.

## Parkeren

Gemiddeld 45 procent van de consumenten bezoekt een winkelgebied per auto. En deze bezoekers zijn goed voor zestig procent van de winkelomzet. In sommige stadsdeelcentra lopen deze percentages zelfs op tot zestig procent autobezoekers en tachtig procent winkelomzet. Een goed draaiend centrum staat of valt met een goede bereikbaarheid. En met goede parkeervoorzieningen. Moet dan maar overal gratis parkeren – voor de consument; gemeente, winkeliers en eigenaar zullen wél 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 parkeren. 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 dertig procent bezoekers en dertig procent winkelomzet. Genoeg om een hoop winkeliers failliet te laten gaan.

## Positionering

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. Maar: 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 de basis vormen 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, merken en brandstores. Vaak hoor je dan dat er meer 'boetiekjes' moet komen. Meer 'couleur locale'. Of 'hipsterconcepten'. Zoals Hutspot, Stach, Bilder & de Clercq. 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, brandstores, flagshipstores niet nodig? Toch wel! Op de beste plekken moeten deze vertegenwoordigd zijn. In de A1-straten. En in de beste regionale winkelcentra. De zelfstandigen vestigen zich dan in de B- en C-straten. De kracht zit 'm in de mix. Het is niet óf-óf, maar én-én. Het gros van de consumenten komt voor de grote merken en de grote ketens, zo blijkt uit vrijwel elk onderzoek van Strabo. En de couleur locale geeft dan (letterlijk) kleur aan het geheel. Mensen: wees niet zo principieel. Wees realistisch. De grote groep 'gewone' consumenten bestaat nog steeds en bedraagt zo'n tachtig procent. Zonder de sterke merken en de sterke winkelketens kan een groot winkelgebied niet functioneren.

### **Evolutie**

Pas je aan. Zoals dat evolutionair bepaald is, overwinnen de formules, gebieden en locaties die zich het best aanpassen aan de veranderende behoeften van consumenten. Veel Nederlandse ketens – uitzonderingen als Rituals, Action, Kruidvat, vanHaren en 'good old HEMA' daargelaten – hebben twintig jaar 'geslapen' en zijn stil blijven staan. Dit betreffen dus vaak 'suffe' ketens. In het buitenland vind je wél vernieuwende merken. Merken die het goed doen. Ketens die het goed doen. Of reeds bestaande concepten, 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? Zeker, een veel beter voorbeeld bestaat er niet. Maar de P.C. Hoofstraat is het ook, net als de Markthal in Rotterdam, een Stadshart Zoetermeer of een Citymall Almere. 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 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 gebruik 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 winkeliers 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 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 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 en gastvrij benadert. Klanten moeten een plezierige ervaring hebben. Een ervaring waarvoor ze terugkomen. Het winkelpersoneel moet verstand van zaken hebben. Het personeelslid gaat na of iemand geholpen wil worden of alleen even wil rondkijken. Als de klant geholpen wil worden, stelt hij de 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 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.

Maar 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. Beide formules hebben dezelfde eigenaar(!), die blijkbaar goed begrijpt hoe je twee compleet verschillende 'merken' tóch allebei goed in de markt kunt zetten.

### **Huurprijs**

Ga flexibel om met huurovereenkomsten en huurprijzen. Maak bij het aangaan van huurovereenkomsten – en het bepalen van de huurhoogte – een combinatie van 'een vaste huur', 'een variabele huur op basis van omzet' én 'een variabel deel 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 onze huurwetgeving? Alsjeblieft: laat de juristen met iets beters komen! Iets dat tegemoet komt aan de belangen van huurders én verhuurders. Dan kunnen wij snel schakelen met nieuwe huurders. Huurders die het wél goed doen. Het is helder dat de politiek die nieuwe huurwetgeving moet goedkeuren.

### **Schoon, heel, veilig**

Dit behoeft geen toelichting. Hoewel? De auteurs van dit stuk kennen honderden winkelgebieden en slechts in enkele daarvan is het zoals het hoort. Loop eens door een centrum als Gelderlandplein Amsterdam, Stadshart Amstelveen, de Markthal in 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 tachtig cent. Maar komt terug met een kar vol aankopen, van in totaal tachtig euro.

### **Herverkaveling units**

Buitenlandse ketens staan in de rij voor Nederlandse winkelpanden, maar hebben vaak duizenden vierkante meters nodig. 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 houd 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. 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, het papier naar de papierbak, scheiden plastic en zetten de verwarming niet hoger dan 18. Maar het fenomeen 'tasjes' heeft wat ons betreft niets te maken met het milieu. Een tasje gratis verstrekken moet geen probleem zijn. Sommige ondernemers geven inmiddels al papieren tasjes. Prima oplossing. 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. 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 om te beschikken over een pot met geld, waaraan elke eigenaar en/of exploitant een bijdrage geleverd heeft. Zo kennen we bijvoorbeeld de BIZ en het ondernemersfonds op basis van gevelreclame 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, zoals het parkeerbeleid. 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. 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 en 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 voortdurend 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.

### **Conclusies**

De realiteit is, dat de winkelbranche weleens 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 eraf gaat 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!'

*Dit is een voorpublicatie en verkorte versie van het laatste deel van de reeks 'De zonnige toekomst van het fysieke winkelen'. Het volledige 'deel 9' wordt in april gepubliceerd in Shopping Centre News. De delen worden gebundeld in het boek #WatNouEindeVanWinkels van Hans van Tellingen, algemeen directeur en mede-eigenaar van Strabo, dat op 2 juni 2016 verschijnt. Jorine de Soet is oprichter, eigenaar en directeur van KIR, Kordaat in Ruimte.*