

Van transactie naar attractie: drie kernvragen

08-12-2017 11:55



Branded content

Stenen winkels lijken maar één prioriteit te hebben: trekken en binden van klanten. Naast goed personeel is experience daarvoor onontbeerlijk. En dat betekent meer dan een aantrekkelijke winkel bouwen. Drie vragen die elke (fysieke) retailer zichzelf nu moet stellen.

Vraag 1. Wat wordt je rolmodel?

Ebeltoft Group onderscheidt verschillende rolmodellen voor de experience van de winkelomgeving. Zo kan de winkel een plek zijn waar de klant iets kan leren over de producten en toepassingen. Daarvoor worden workshops, lezingen en andere events georganiseerd. De winkel kan ook een evaluatiefunctie hebben: de klant krijgt dan de mogelijkheid om te testen en vergelijken, bijvoorbeeld via loopbanden, klimwanden en testkeukens. Ze kunnen winkels ook gebruiken om aan hun vaardigheden te werken – alleen of met anderen. Retailers moeten een keuze maken uit de combinatie van rolmodellen die het best past bij de retailformule. Deze keuze is afhankelijk van meerdere factoren, waaronder de producten en diensten, de doelgroep, hun klantwensen en de gewenste uitstraling van de formule.

Belangrijk is ook dat de transactiegerichte kanalen (offline en online) goed aansluiten bij het profiel van de points of engagement. Als de klant bijvoorbeeld diverse producten kan testen en vergelijken, moet hij het gekozen product ook gemakkelijk en snel kunnen kopen. In elke kleur en uitvoering, en binnen de gewenste

levertijd. Dit moet dan gefaciliteerd worden door de overige winkels van de retailer en/of de webshop, ondersteund door de achterliggende logistiek.

Vraag 2. Welk verdienmodel kies je?

Het verdienmodel van een 'klassieke' winkel, bedoeld voor transacties, is vrij eenvoudig en duidelijk: omzet, brutomarge en directe kosten leiden tot een contributiemarge, en die moet voldoende zijn om marketing, overhead en kapitaalverschaffers te betalen. Maar de points of engagement mikken niet direct op omzet, waardoor een ander verdienmodel nodig is. Als retailer kun je daarbij verschillende keuzes maken. Zo kun je de klant direct laten betalen voor de attractiewaarde van de winkel. Klanten zijn gewend om te betalen voor een seminar, professioneel advies en de entree bij een theater. Waarom zou hij dan niet betalen voor de toegang tot een winkel die vergelijkbare toegevoegde waarde biedt: entertainment, kennis, oplossing van een probleem?

Daarnaast kun je ook iemand anders laten betalen. De winkel kan bijvoorbeeld dienen als een platform voor merken en zo merkwaarde toevoegen. En de merkeigenaar moet daar natuurlijk geld voor over hebben. Zo kan een multibrand-sportretailer klanten naar zijn winkels trekken door testfaciliteiten en workshops te bieden. De merken die in die winkels verkocht worden, betalen voor de waarde die de retailer toevoegt: direct, via een betere marge en/of een bijdrage in de (marketing)kosten. Ook kun je het point of engagement zien als een onderdeel van een portfolio aan touchpoints met klanten. De kosten van de point of engagement moeten dan terugverdiend worden met transacties in de overige (online en offline) touchpoints. Als retailer moet je er ook voor zorgen dat de expertise van het personeel aansluit bij de experience van de winkel. Zo is een winkel die klanten producten laat testen en evalueren alleen waardevol als er personeel is met voldoende deskundigheid om hen daarbij te helpen. Expertise (personeel) en experience (winkel) zorgen tenslotte samen voor engagement en kun je niet los van elkaar zien. Dit geldt voor alle rolmodellen van de winkels.

Points of engagement vragen om andere afspraken tussen retailers en vastgoedeigenaren over huren. De klassieke, vaste huur is eenvoudig en gemakkelijk, maar nodigt zowel de retailer als de vastgoedeigenaar niet uit tot een betere prestatie. Vaak wordt een oplossing gezocht in omzet-gerelateerde huur. Naast diverse praktische hobbels (hoe om te gaan met retouren en met allerlei combinaties tussen online en offline?) ziet de Rabobank voor de points of engagement nog een ander bezwaar: ze zijn niet primair gericht op omzet, en kunnen zelfs weinig of geen omzet hebben. De vastgoedeigenaar belonen op basis van de gerealiseerde traffic is een idee dat verdere uitwerking verdient. De vastgoedeigenaar is verantwoordelijk voor de traffic en de retailer voor het omzetten van traffic in bezoek, attractie en (eventueel) transactie. Ook deze optie kent nog wel wat praktische issues, bijvoorbeeld: hoe stel je traffic objectief vast?

Vraag 3. Wat zijn de gevolgen voor vastgoed?

De ontwikkeling van points of engagement heeft gevolgen voor winkelgebieden. Ieder winkelgebied moet zorgen voor een eigen mix tussen transactie- en attractiegerichte winkels. Die mix maakt winkelgebieden aantrekkelijk voor klanten. Die willen tenslotte niet alleen experience of engagement, maar zijn ook gewoon op zoek naar producten en transacties. De attractiegerichte winkels zullen zich vooral vestigen in de centra van grotere steden. Klanten komen tenslotte naar de points of engagement om iets te beleven, en in grotere steden gebeurt vaak meer dan in kleinere.

Een analyse van Syntrus Achmea is illustratief voor de toekomstige inrichting van het winkellandschap. Vanuit het oogpunt van de belegger telt Nederland vijftien topsteden: de Grote Vier (Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Den Haag) en elf overige steden. Deze vijftien behoren allemaal tot de twintig tot vijftientwintig grootste steden van Nederland. Er is dus een duidelijk verband tussen grootte en aantrekkelijkheid van een stad. De points of engagement zullen zich op deze grote steden richten, terwijl de kleinere steden en dorpen vooral transactiegerichte points of sale of points of transaction hebben. Deze winkels hebben een ander

bezoekmotief, namelijk: op een gemakkelijke manier producten kopen, als alternatief voor of in aanvulling op internet. Op deze manier ontstaan winkelgebieden die elk hun eigen profiel hebben, passend bij de verschillende bezoekmotieven van klanten. De ontwikkeling van winkelgebieden vraagt om duidelijke keuzes van lokale en provinciale overheden. Er is al overcapaciteit in de markt en die zal verder toenemen door demografie (vergrijzing, urbanisatie), ander consumentengedrag (waaronder een verdere verschuiving naar online) en technologische ontwikkelingen.

McKinsey schat de overcapaciteit op twintig tot 35 procent in 2025. Dit betekent dat iedere gemeente voor ieder winkelgebied een realistische keuze moet maken over de functie van het winkelgebied en de bijbehorende capaciteit. Voor overcapaciteit moet een oplossing komen via herontwikkeling of sloop. Realistische keuzes maken betekent ook dat niet alle vierhonderd gemeenten in Nederland het 'leisurecentrum' van hun regio moeten worden. Veel gemeenten en winkelgebieden zullen zich 'gewoon' op lokale verzorging moeten richten. Provincies hebben een rol om de keuzes van gemeenten te coördineren, en ook landelijk is coördinatie nodig. Klanten trekken zich namelijk niets aan van provinciegrenzen. Dankzij de RetailAgenda en de activiteiten van het Platform De Nieuwe Winkelstraat worden goede stappen gezet, maar we zijn er nog lang niet.

Naast de keuzes voor winkelgebieden kunnen lokale overheden nog op andere manieren de transitie naar attractie ondersteunen: door regelgeving te flexibiliseren en een goede infrastructuur te bieden. Zo kan het voor winkels waar klanten hun vaardigheden 'oefenen' zinvol zijn om langer open te blijven; mensen oefenen namelijk graag na werktijd. Een flexibel beleid rond openingstijden helpt daarbij, net als een aanpassing van bijvoorbeeld de verlichting om ook buiten de reguliere openingstijden het gebied veilig te houden.

Points of engagement vergen ook een andere kijk van vastgoedeigenaren: het gaat om de mix van attractie- en andere, transactiegerichte winkels. Dat betekent dat vastgoedeigenaren met een portfolioblik naar het winkelgebied moeten kijken. Bijvoorbeeld: een 'prijs betalen' (via een lagere huur) voor het binnenhalen van enkele aantrekkelijke points of engagement die zorgen voor meer traffic, waar overige winkels ook van profiteren. Gecombineerd of geconcentreerd eigendom van winkelgebieden helpt natuurlijk bij zo'n portfoliobenadering. Dit is ook een van de redenen dat factory outletcenters het goed doen. Zij hebben één eigenaar die het gebied als een geheel aanstuurt, en niet als een verzameling van losse onderdelen. Voor winkelgebieden met versplinterd eigendom moet ook een oplossing komen, bijvoorbeeld via een gezamenlijk vastgoedfonds waarin de betrokken eigenaren hun vastgoed onderbrengen in ruil voor fondsparticipatie.

Bron: [RetailTrends 10](#)

Jos Voss en Olaf Zwijnenburg