Winkelgebied 2025

Breken met het verleden



ING

Colofon

Auteur

Max Erich	ING Economisch Bureau	max.erich@ing.nl

Redactieraad

Dirk Mulder	ING Sectormanagement	dirk.mulder@ing.nl
Marcel Peek	ING Economisch Bureau	marcel.peek@ing.nl

Inhoud

Inleiding en voorwoord 4

Samenvatting en visie 5

Veranderende spelregels winkelen 2014-2025 6

1. **De Markt** 7
   Tijdlijn 0-2013 8
   Disruptive trends 9
   Andere consument 10
   Van besteden naar ontschulden 11
   Kritisch winkelen 12
   Technologie als gamechanger 13

2. **De Winkel** 14
   Dynamiek in retail 15
   Keuze noodzakelijk 16
   Levenslijn 17
   Technologie als hulpmiddel 18
   Mens centraal 19

3. **Het winkelgebied** 20
   Winkelier van de toekomst 21
   Dynamiek in kanaalkeuze 22
   Raming online 23
   Minder meters 24
   Uitstel is afstel 25
   Selectief 26
   Winkelgebieden van de toekomst 27

4. **Stappen richting 2025** 28
   Keuzes maken 29
   Stilstaan is geen optie 30

Bronnen 30

Inleiding en voorwoord

Nieuw tijdperk

Winkelen is jarenlang een belangrijke drijvende kracht geweest achter lokale en regionale economieën. Al in de Griekse oudheid fungeerde het midden van de stad als een marktplaats om te kunnen winkelen. In de middeleeuwen zorgde handel voor de verdere groei van steden. In deze periode werden (tijdelijke) markten deels ingeruild voor 'vaste' winkels. In de eeuwen die volgden nam de populariteit van winkels toe. De Industriële Revolutie zorgde vervolgens in de 18e en 19e eeuw voor meer welvaart en consumptie. Dit leidde onder andere tot de opkomst van overdekte winkelgalerijen in steden als Parijs en Londen. Ook de Haagsche Passage uit 1885, het oudste Nederlandse winkelcentrum, stamt uit die periode. In de 19e eeuw vinden ook warenhuizen hun oorsprong. Begin 20e eeuw zorgde de introductie van supermarkten voor een belangrijke verandering in het retail landschap. Winkelcentra in de periferie kwamen tot ontwikkeling.

Tot het begin van de 21e eeuw worden vele vierkante winkelmeters ontwikkeld om aan de consumptiedrang van de maatschappij tegemoet te komen. Aan deze expansie komt echter abrupt een einde. De financiële en economische crisis zorgt in de ''Westerse wereld' voor een forse terugval in de bestedingen van consumenten. Ook vergrijzing speelt hierin een rol. Tegelijkertijd ontketent de opkomst van e-commerce een nieuwe revolutie in retail. Consumenten hoeven niet langer naar fysieke winkels om te consumeren, maar kunnen winkelen vanuit hun luie stoel. De combinatie van een kwetsbare economie, veranderende demografie en de opkomst van internet leidt in diverse winkels en winkelstraten tot stilte. Niet alleen biedt internet consumenten de mogelijkheid producten te bestellen en thuis af te leveren. Minstens zo revolutionair is dat internet de consument in staat stelt zich online op aankopen te oriënteren. Dit maakt consumenten tot goed geïnformeerde, sterke onderhandelaars.

Hoewel de rol van fysieke winkels zeker niet zomaar is uitgespeeld stellen de huidige ontwikkelingen in retail winkeliers wel voor dilemma's. Het dwingt retailers na te denken over online en offline aanwezigheid en de wijze waarop in de toekomst vorm wordt gegeven aan fysieke winkels. Een scherpe blik op business modellen en locatie strategieën is noodzakelijk. Overigens staan winkeliers hierin niet alleen. Ook andere belanghebbende partijen zoals overheden, franchise organisaties en vastgoedontwikkelaars- en eigenaren staan voor gelijksoortige dilemma's. Reden voor ING Economisch Bureau de toekomst van de winkelstraat onder de loep te nemen. ING heeft daarbij gekozen om dit onderwerp vanuit verschillende invalshoeken te benaderen in een serie van rapporten. In dit deel staat de Retail centraal. Daarnaast zijn rapporten opgesteld vanuit het gezichtspunt van de sectoren Overheid, Franchise en Vastgoed. De uitkomsten van deze vier rapporten worden gebruikt voor een overkoepelend rapport met als doel een integrale visie te ontwikkelen op de winkelstraat van de toekomst.



Deze rapporten zouden niet tot stand kunnen worden gebracht zonder input vanuit de sector. Ik wil daarom hierbij iedereen bedanken die middels interviews en round tables zijn of haar visie op dit onderwerp aan ons kenbaar heeft gemaakt.

Dirk Mulder,
Sectormanager Food & Retail ING

Samenvatting en visie

Kansrijke winkelgebieden…

Winkeliers bevinden zich in een complexe en snel veranderende omgeving. Zij die het beste weten in te spelen op deze veranderende markt zullen richting 2025 het beeld bepalen van retail. Dit is overigens allerminst een statisch beeld, maar onderhevig aan continue verandering. De lat wordt in retail, onder druk van kritische consumenten, steeds hoger gelegd. Dit leidt tot nieuwe business modellen en integratie van nieuwe technologie. Retail wordt een nog dynamischere sector.

Dit betekent ook dat behoeften ten aanzien van toekomstige winkelgebieden veranderen. ING Economisch Bureau heeft op basis van een analyse een aantal kansrijke winkelgebieden richting 2025 getypeerd. Deze kunnen op zichzelf staan, maar ook aan elkaar grenzen of gecombineerd worden.

- 'Back to basics': functioneel klein en overzichtelijk winkelcentrum met een mix van food, persoonlijke verzorging en diensten.
- 'Crossroads': vervoersknooppunt met een mix van horeca, diensten en een selectie non-food.
- 'Big-spender': grote stadscentra met veel passanten en een mix van food en non-food. Grote ketens, exclusieve retailers en local heroes.
- 'Alternative': (middel)grote of perifere proeftuin met mix van tijdelijke en permanente winkels met lage of flexibele huur.
- 'Space experience: beperkt aantal (bestaande) perifere gebieden met veelal huis & tuin gerelateerde winkels en experience centra fabrikanten. Hoog 'dagje uit' potentie.

De verwachting is dat niet alle winkelgebieden deze transitie richting 2025 kunnen overleven. Dit betekent ook dat retailers hierop zullen moeten anticiperen. Een deel van de sector dreigt echter te blijven hangen in het verleden, waarin expansie de tweede natuur van retailers was. Meer aanbod werd 'automatisch' ingevuld door vraag uit een steeds meer welvarende consumptiemaatschappij. Winkelgebieden waren maakbaar.

…vragen om keuzes retail

Nu is het echter een selectieve vraag die een duidelijk gerichte invulling vereist. Het is aan retailers keuzes te maken. Een stappenplan richting 2025 kan daaraan bijdragen:

Flexibilisering – Stel jezelf in staat te veranderen
Allereerst is het zaak dat retailers zichzelf in staat stellen te kunnen veranderen. Veel retailers weten momenteel bij afloop van de huurperiode een lagere huur te bedingen. Kortere looptijden kunnen echter minstens zo belangrijk zijn om sneller op verandering in te kunnen spelen.

Locatiebeleid – Focus op kansrijke gebieden
De lat wordt in retail steeds hoger gelegd en succes vereist daarom een unieke propositie. Om die propositie tot zijn recht te laten komen is de focus op kansrijke gebieden belangrijk. Dit vereist het tijdig maken van keuzes.

Kanaalkeuze – Delen of kiezen
Wie omni-channel gaat zal zowel aan voor- als achterzijde van de organisatie beide kanalen optimaal moeten integreren en met elkaar laten samenwerken. Wie echter niet kan delen zal moeten kiezen. Voor single-channel uitblinkers blijven kansen.

Innovatie – Gebruik relevante technologie
In een wereld waarin succesvolle retailers zichzelf continu verbeteren is het van belang technologie niet als bedreiging, maar kans te zien. Daarbij moet echter wel gefilterd worden op technologie die richting klant waarde toevoegt.

Samenwerking – Zoek naar gezamenlijk voordeel
Zowel verticale als horizontale samenwerking in de keten kan partijen sterker maken. Het delen van een winkel(platform) online en/of offline kan de aantrekkingskracht richting consument versterken. Ook in winkelgebieden kan afstemming van visie en doelen tussen stakeholders bijdragen aan een sterkere propositie en gezamenlijk voordeel.

Veranderende spelregels winkelen 2014-2025

- De crisis heeft geleid tot een vertraagde economie. Gedurende het huidige decennium dient rekening gehouden te worden met structureel lagere groei, die richting 2020 op gemiddeld 1,5% kan uitkomen.
- Overheid en bedrijfsleven proberen hun huishoudboekje op orde te krijgen. Dit geldt ook voor consumenten. Een periode van (over)consumptie is overgegaan in een periode van ontschulden.
- Nederlandse consumenten hebben koopkracht en vermogen ingeleverd. Bestedingen in retail en dan met non-food zijn hierdoor aangetast en keren niet snel terug. Toenemende vergrijzing helpt evenmin.
- Internet heeft het oriëntatieproces blijvend veranderd en maakt de markt transparant. Consumenten stellen ratio boven emotie. Toegevoegde waarde en prijs zijn essentieel om relevant te zijn.
- Veel partijen in de winkelstraat hebben door een combinatie van lagere bestedingen en toenemende (prijs)transparantie hun winst in verlies zien omslaan. Winkelgebieden worden uitgedund, leegstand neemt toe.
- Dit wordt versterkt door de opkomst van e-commerce. Onderzoeken wijzen uit dat consumenten in de toekomst verwachten meer online te kopen. Voor nieuwe generaties consumenten is online interactie vanzelfsprekend.
- Nieuwe technologie kan deze trend versterken. Het digitaliseren en delen van producten maakt online in hoog tempo het dominante kanaal in boeken, muziek en films. Kan 3d printen dit ook met andere producten doen?
- Een veranderende markt en nieuwe technologie vragen om business modellen en supply chains die hier optimaal op in kunnen spelen. Kennis, vraagsturing, snelheid en flexibiliteit zijn kernwaarden.
- Deze ontwikkeling stelt ook andere eisen aan het locatiebeleid van retailers; de behoefte aan fysieke winkellocaties daalt buiten de grote steden. Ook de invulling van locaties zal wijzigen.
- Dit heeft ook grote impact op andere stakeholders zoals vastgoedsector en (lokale) overheid. Van al deze stakeholders wordt een andere benadering gevraagd; van expanderen naar saneren en revitaliseren.

Hoofdstuk 1.

De markt

- Tijdlijn 0 - 2013
- Disruptive trends
- Andere consument
- Van besteden naar ontschulden
- Kritisch winkelen
- Technologie als game-changer



Tijdlijn 0 - 2013



Handel is de drijvende kracht achter de ontwikkeling van steden in de middeleeuwen. Vaste winkels nemen de plaats in van tijdelijke markten





De ontwikkeling van supermarkten leidt tot een retail revolutie. Ook (perifere) winkelcentra zijn dan in opkomst.



0 | **1500** | **1800** | **1900** | **2000**

Het midden van de stad fungeerde al als handelsplaats in de Griekse en Romeinse tijd



De Industriële Revolutie verhoogt welvaart en consumptie. Winkels groeien. Warenhuizen en (overdekte) winkelgalerijen bloeien op.





De snelle ontwikkeling van internet leidt tot een nieuwe revolutie in retail en zal de winkelstraat van de 21e eeuw in verregaande mate beïnvloeden.

Disruptive trends

Nieuwe periode

De tijdlijn op pagina 6 laat zien dat de sector retail aan een nieuwe periode in haar bestaan is begonnen. Een periode die wordt gekenmerkt door vele verstorende (disruptive) veranderingen in relatief korte tijd. Veranderingen die sneller komen en gaan en die de vaste grond onder de sector hebben opgeschud en winkeliers doen wankelen. In dit hoofdstuk komen een aantal van die 'disruptive' trends aan de orde. Trends die de markt nu en in de toekomst een ander gezicht kunnen geven.

21e eeuwse maatschappij vs. 20e eeuws winkellandschap

Het is essentieel deze trends in beeld te hebben. Veel van de problemen die de retail raken zoals margedruk, faillissementen en leegstand van winkelgebieden vinden hun oorzaak in het gebrek aan inzicht, capaciteiten en flexibiliteit om tijdig in te kunnen spelen op veranderingen. De wijze waarop de sector georganiseerd is sluit hierdoor niet altijd aan op de wensen van een veranderende markt. De maatschappij van de 21e eeuw botst met een inrichting stammend uit de 20e eeuw.

Figuur 1 Trends 21e eeuw vs 20e eeuw

20e eeuw	21e eeuw
Bevolkingsgroei	Vergrijzing
Welvaartsstijging	Welvaartsbehoud
Bestedingsgroei	Vertraagde economie
Aanbod gedreven	Vraag gedreven
Merktrouw en emotie	Ratio en toegevoegde waarde
Gedachteloos consumeren	Maatschappelijk verantwoord
Oriëntatie offline	Oriëntatie online
Inbellen	Altijd online
Kennis leverancier	Kennis consument
Intransparant	Transparant
Forenzen	Nieuwe werken
Vaste baan	Flexibilisering arbeidsmarkt
9-17	24/7
Massa	Individualisering

Andere consument

Minder bevolkingsgroei, meer kleine huishoudens

Gedurende de vorige eeuw kende Nederland een forse groei van de bevolking. Het aantal inwoners steeg van 5 miljoen inwoners in 1900 naar 10 miljoen in 1950 en 15 miljoen in 1990. In de 21e eeuw zal deze stijging echter beduidend lager zijn. Momenteel telt Nederland ongeveer 16,8 miljoen inwoners en de prognose van het CBS is dat dit aantal in 2025 uitkomt op een kleine 17,4 miljoen. De groei neemt daarna verder af.

Belangrijk ook is dat de samenstelling van bevolking en huishoudens in de loop der jaren sterk verandert. Door een toename van het aantal eenpersoonshuishoudens groeit het totaal aantal huishoudens gestaag door. Van 7,5 miljoen huishoudens nu naar 8,2 miljoen in 2025. Het aandeel eenpersoonshuishoudens stijgt dan naar een kleine 40%.

Vergrijzing

Waar in 1990 nog slechts 12,8% van de inwoners 65 jaar of ouder was is dit percentage gestegen tot ruim 17% nu. De komende jaren neemt het aandeel ouderen verder toe tot 21,8% in 2025 en 26,5% in 2040. De mate van vergrijzing varieert overigens enigszins per regio. In Zeeland, Friesland en Limburg is de vergrijzing het sterkst. In de Randstad en Flevoland is het aandeel 65+ relatief laag. Ook in de vier grote steden is sprake van vergrijzing, maar het aandeel ouderen ligt daar wel duidelijk lager dan in andere gebieden.

Nieuwe generatie(s)

De Nederlandse bevolking ondergaat niet alleen veranderingen in samenstelling van leeftijden en huishoudens. Nieuwe generaties groeien op, betreden de arbeidsmarkt, genereren inkomsten en zullen middels bestedingen hun stempel drukken op de markt. Richting 2020 zal de protestgeneratie (1941-55) zich verder terugtrekken uit de arbeidsmarkt. Generatie X (1956-70) en de Pragmatische generatie (1971-85) schuiven door, terwijl generatie Y (1986-00) zijn intrede doet en generatie Z langzaam op de deur klopt.

Andere cultuur

Uit onderzoek blijkt dat iedere generatie haar eigen kenmerken heeft. Zo kunnen jongere generaties een beweging in gang brengen richting een meer praktisch ingestelde no-nonsense cultuur. Snelheid, samenwerking, netwerken en informalisering zullen naar verwachting nog meer terrein winnen. Ook flexibel werken, zelfontwikkeling en authenticiteit komen meer centraal te staan. Trends en patronen met betrekking tot vrijetijdsbestedingen kunnen eveneens veranderen (zie ook figuur 4, blz. 11). Verder zullen online technologie en het onderhouden van sociale contacten op afstand vanzelfsprekend worden. Op deze wijze kunnen, door de invloed van nieuwe generaties, wensen en eisen ten aanzien van winkelen beïnvloed worden.

Box 1 Meer online

Een onderzoek van ING onder een kleine 100 studenten, voornamelijk in de leeftijd van 18-25, laat zien dat 2/3 verwacht in de toekomst (nog) meer online te kopen. Toch is de rol van de fysieke winkel volgens deze studenten niet uitgespeeld. Ruim 90% vindt fysieke winkels meer 'beleving' bieden dan webshops. De consument van de toekomst wenst dus crosschannel te kunnen shoppen. Recent onderzoek van GfK bevestigt het beeld dat consumenten in de toekomst meer via internet denken te gaan kopen.

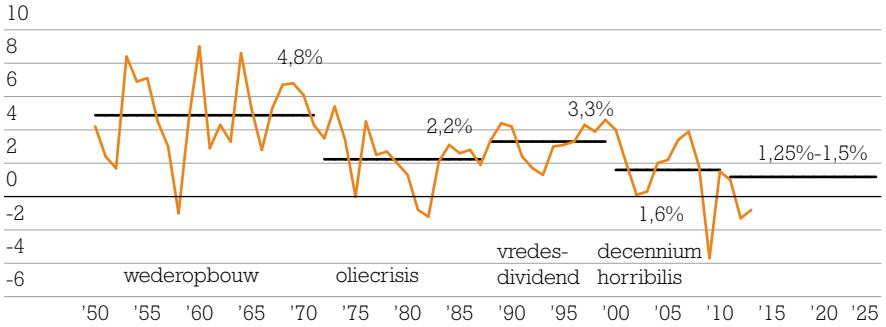
Van besteden naar ontschulden

Dalend vermogen

De besproken veranderingen in de bevolkingsopbouw van Nederland zijn belangrijk voor retailers. Consumptiepatronen verschillen per huishouden en leeftijdscategorie. De groei van het aantal (kleine) huishoudens biedt kansen en kan extra vraag (volume) creëren. Daar tegenover staat echter dat de gemiddelde leeftijd van consumenten stijgt. Over het algemeen wordt door ouderen (65^{+}) minder besteed dan in de lagere leeftijdscategorieën. Cijfers van het CBS over de bestedingen van huishoudens naar leeftijd van de hoofdkostwinner wijzen uit dat in 2010 de gemiddelde bestedingen in de categorie 65^{+} met een kleine 26.000 euro duidelijk onder het gemiddelde van jongere huishoudens vielen; ruim 32.000 euro tot 45 jaar, bijna 34.400 euro 45-65 jaar.

Over alle huishoudens gezien heeft de economische neergang in de afgelopen jaren vermogens van huishoudens aangetast. Het gemiddelde vermogen van particuliere huishoudens daalde van 181.000 in 2008 naar 157.000 in 2012. Een daling van ruim 13%. Dit gemiddelde zegt echter niet alles aangezien aanzienlijke verschillen waarneembaar zijn. Bij ouderen is het vermogen gemiddeld hoger (Eur 246.000 bij 65^{+} vs. Eur 61.000 bij 25-45 jaar). Ook zit veel van het vermogen bij een relatief kleine groep huishoudens. De 10% meest vermogenden waren in 2008 goed voor 56,7% van het totale vermogen van particuliere huishoudens. Hun aandeel groeide tot 61,1% in 2012. Ook het verschil in spaarsaldi tussen meer en minder vermogenden nam toe. De dalende vermogens worden veroorzaakt door een combinatie van factoren. De sterk lagere huizenprijzen zijn voor een groot deel debet aan deze situatie. Echter ook toenemende werkloosheid en gelijkblijvende of slechts licht stijgende inkomens vormen belangrijke factoren.

Figuur 2 Economische groei, % jaar-op-jaar



Stijgende kosten

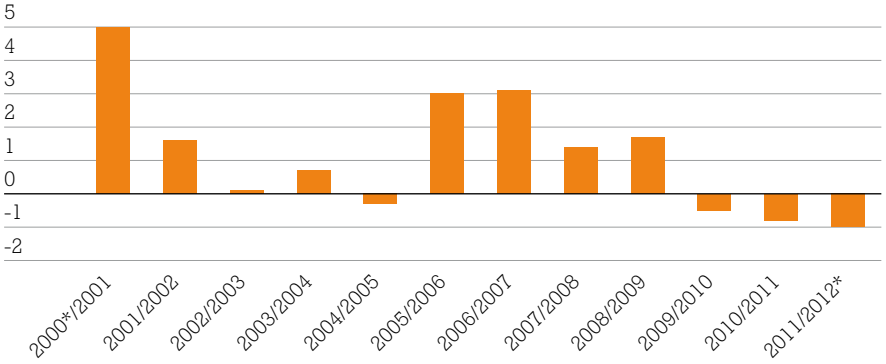
Doordat opkomende economieën wel een periode van productie- en welvaartsgroei doormaken blijft de vraag naar energie en grondstoffen in de wereld hoog. Dit resulteert in toenemende schaarste, wat weer leidt tot hogere en meer volatiele prijzen en stijgende kosten van levensonderhoud. Deze kostenstijging wordt nog eens versterkt door de schuldencrisis, waardoor overheden scherper moeten kijken naar hun inkomsten en uitgaven. De financiële crisis heeft daarnaast overheden en toezichthouders bewogen schuldengroei onder burgers te beperken. Van een maatschappij waarin consumeren beloond werd, staat nu ontschulden centraal.

Box 2 Economische groei structureel lager

Consumenten gaven de afgelopen vijf jaar telkens minder uit in winkel. De komende jaren valt een aanhoudend sterke groei van de consumentenbestedingen, en daarmee de winkelverkopen, niet te verwachten. Zo is er de nasleep van de Grote recessie van 2008-2009 en de Europese schuldencrisis. Consumenten en overheden zijn druk bezig hun balansen te herstellen. Daarnaast vergrijst de bevolking. Hierdoor groeit de bevolking steeds minder hard. In dit scenario zal de economische groei in Nederland, zelfs bij een gelijkblijvende arbeidsproductiviteit, structureel lager komen te liggen dan in de afgelopen decennia (zie figuur).

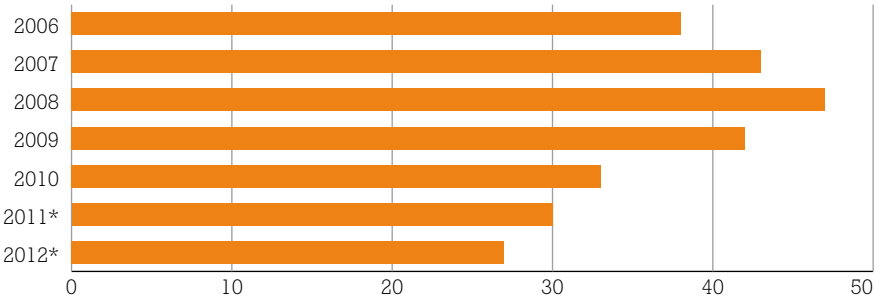
Kritisch winkelen

Figuur 3 Ontwikkeling koopkracht



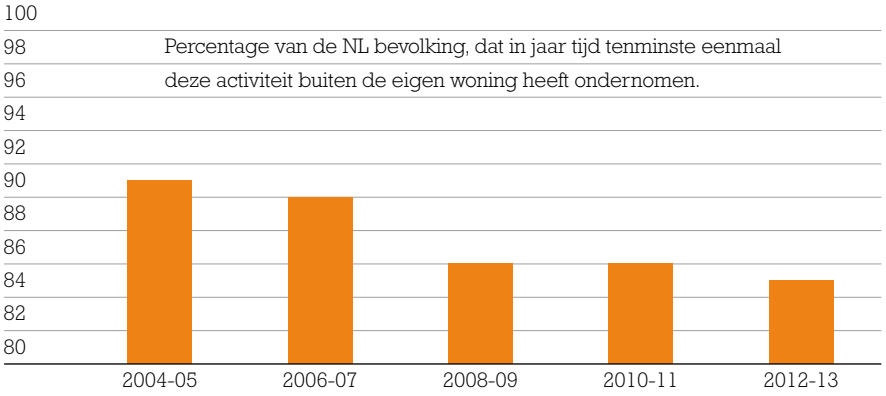
Bron: CBS, dynamische koopkracht in % jaar-op-jaar

Figuur 4 Ontwikkeling mediaan vermogen (x Eur 1.000) 2006-2012 NL



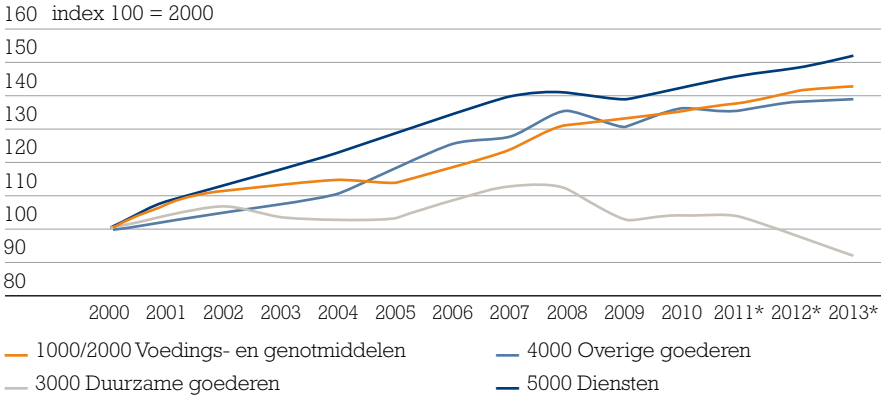
Bron: CBS. mediaan = absolute midden

Figuur 5 Vrijetijdsparticipatie – Winkelen voor plezier



Bron: NBTC-NIPO

Figuur 6 Index bestedingen* 2000-2013



Bron: CBS, (2013 schatting)

*Noot: CBS (bij bestedingen zijn 4000 overige goederen o.a. energie en brandstof, 5000 diensten o.a. huisvesting, medische diensten, horeca etc.)

Technologie als game-changer

'De detailhandel zoals die was moet een enorme slag maken' *

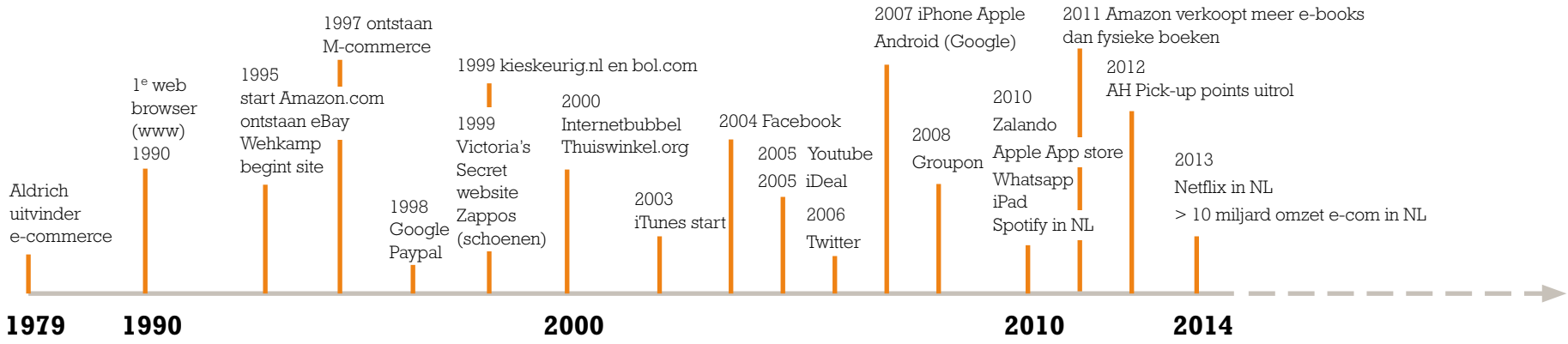
E-commerce als game-changer

In haar nog jonge bestaan heeft online retail een enorme impact gehad op de detailhandel. In Nederland werd in 2013 voor Eur 10,6 miljard aan producten en diensten gekocht via internet. Iets meer dan de helft daarvan wordt gespendeerd aan producten. Het aandeel van internet varieert per productgroep en is hoog in onder meer muziek en elektronica. Flinke groei wordt gemeten in kleding, schoenen en speelgoed.
De impact van internet laat zich echter niet enkel meten in omzet. Met name de mogelijkheden van consumenten zich te oriënteren via internet zijn groot. Internet is dan ook in veel productgroepen het dominante oriëntatiekanaal geworden. Grotere (prijs)transparantie is daarmee gepaard gegaan, leidend tot forse druk op marges.

Verdere toekomst

Zoals onderstaande tijdlijn laat zien heeft e-commerce een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt. Een aantal pioniers heeft de markt opengebroken en bestaande (fysieke) ketens bewogen ook het internet op te zoeken. Professionalisering van e-commerce is een continu proces. Verdere groei van het online aandeel ligt voor de hand. Belangrijke uitdaging waar veel retailers momenteel mee worstelen is online en offline kanalen in harmonie te laten functioneren. Andere zoektocht is welke technologie mogelijk in de toekomst zowel online als offline in belang kan toenemen. Denk aan streaming diensten die in hoog tempo muziek, film en literatuur naar zich toe trekken. Kunnen virtuele paskamers en 3d printing in andere sectoren een doorbraak forceren?

Figuur 7 Tijdlijn E-commerce



* in dit rapport wordt door de tekst heen gebruik gemaakt van anonieme quotes afkomstig uit interviews en round tables voor dit rapport

Hoofdstuk 2.

De winkel

- Dynamiek in retail
- Keuze noodzakelijk
- Levenslijn
- Technologie als hulpmiddel
- Mens centraal

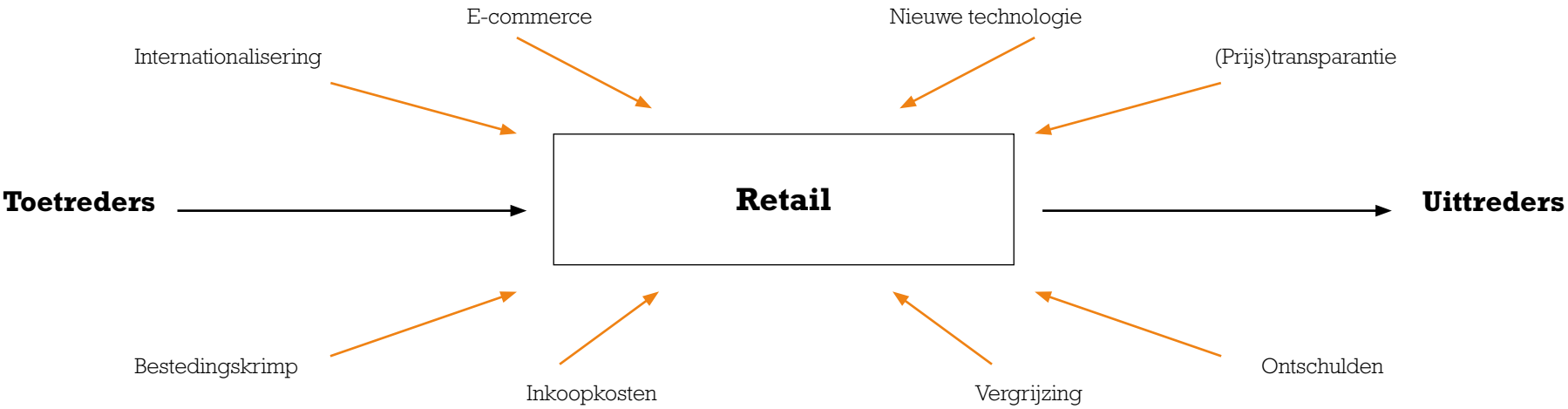


Dynamiek in retail

Deep impact

Winkeliers bevinden zich in een complexe en snel veranderende omgeving. De in het vorige hoofdstuk besproken ontwikkelingen hebben allen impact op de detailhandel. Niet iedereen is in staat op de ontwikkelingen in te spelen. Dit heeft de afgelopen jaren geleid tot een stijging in het aantal faillissementen. Ook hebben veel ondernemers hun winkel opgeheven. Daarnaast zijn partijen gefuseerd of overgenomen. Aan de andere kant hebben de verschillende trends ook geleid tot kansen en zijn nieuwe spelers opgestaan. Mede dankzij internet en social media kunnen partijen sneller dan ooit tot bloei komen. In deze survival of the fittest zijn de winnaars partijen die zich het best kunnen aanpassen aan de grillen van de markt en op het juiste moment en de juiste wijze weten in te spelen op de behoeften van consumenten.

Figuur 8 Druk op bedrijven leidt tot toename dynamiek in retail



'De dynamiek blijft en is belangrijk. Zaken komen op en zaken verdwijnen'

Dynamiek in retail

- Het aantal starters in de detailhandel nam, volgens cijfers van de KvK, de afgelopen jaren toe tot 14.225 in 2013. Daaronder veel webshops (was een kleine 12.000 in 2008).
- Opheffingen van bedrijven in de detailhandel lagen in de periode 2011-2013 eveneens fors hoger (bijna 22.000 in 2013, was een kleine 12.000 in 2008).
- Volgens het CBS namen faillissementen in de detailhandel in 2013 toe tot ruim 900.
- Steeds meer starters overleven het eerste jaar niet (zeker niet in e-commerce). In 2013 hield 50% het na één jaar voor gezien (in 2008 lag dit op 28%).

Bronnen: KvK

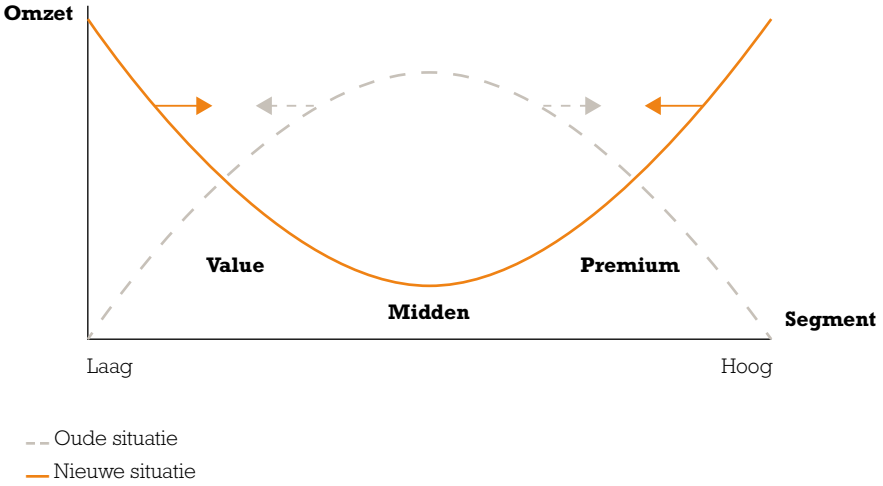
Keuze noodzakelijk

Oude midden

Succesvolle retailers probeerden in het verleden veelal, met succes, vanuit een middenpositie een zo groot mogelijke markt te bewerken. Met een optimale mix van prijs en kwaliteit werd de middenklasse aangesproken. Vanuit deze positie konden eventueel onder- en bovenkant van de markt nog bewerkt worden.

De crisis heeft er voor gezorgd dat de middenklasse, en daarmee ook het middensegment in retail, onder druk staat. Verlies van koopkracht noopt consumenten scherp te kijken naar uitgaven. De bovenkant van de markt lijkt daar minder onder te lijden, heeft nog altijd geld te spenderen, maar stelt hoge eisen.

Figuur 9 Verschuiving segmenten



Nieuwe midden

Dalende koopkracht in combinatie met een hoge mate van prijstransparantie zet consumenten aan tot een zoektocht naar besparingen. Een forse margedruk is het resultaat. Retailers die volume nastreven dienen prijsconcurrerend te zijn en moeten kunnen opereren met lage marges. Het gaat echter niet alleen om budget retailing. Het nieuwe midden wordt vooral gevormd door ' value' retailers die tegen concurrerende prijzen toch zo veel mogelijk waarde weten toe te voegen voor hun klant. Dit bepaalt de relevantie van een winkel in de 21e eeuw. Prijzen zijn lager, maar de lat ligt hoger. Hierdoor wordt de life-cycle van formules ook korter. Constante vernieuwing en vooral verbetering wordt een vereiste om mee te kunnen in deze steeds fellere concurrentiestrijd. Voorbeelden in het value segment zijn Action, Primark, Forever 21,BigBazaar en Op=Op Voordeelshop. De traditionele discount (lage prijzen / weinig opsmuk) heeft het moeilijk. Discount die iets extra's toe weet te voegen schuift naar het value segment.

'The winner takes it all'

Premium

Aan de bovenkant van het spectrum bevinden zich hoog gepositioneerde (merk)retailers die klanten op maat weten te bedienen. Exclusieve producten en dienstverlening moeten hoge marges genereren.

Tussen wal en schip

Retailers die niet in het 'value' segment meekunnen en niet voldoende waarde kunnen toevoegen in het hogere segment dreigen tussen wal en schip te geraken. Zij verliezen relevantie in een veeleisende markt.

Levenslijn

Supply chain

De aanvoerketen is voor retailers altijd een belangrijke levenslijn geweest en zal in de toekomst enkel aan belang winnen. Enerzijds draait het hierbij om het verlagen van inkoopkosten. Door volume en schaal te creëren is een retailer veelal in staat goedkoper in te kopen. Belangrijk in een wereld waarin kosten van grondstoffen een stijgende trend laten zien.

Anderzijds mag toegevoegde waarde in de keten zeker niet uit het oog worden verloren. Met een uniek assortiment gericht op kwaliteit, design en / of exclusiviteit kan onderscheidend vermogen worden gecreëerd. De combinatie van lage kosten en relevantie is een garantie voor succes en onderscheidt 'value' retailers van budget winkeliers. Daarnaast biedt het (kleinschaligere) specialisten een manier een eigen niche te creëren. Denk bijvoorbeeld aan speciaalzaken die met een uniek lokaal en / of ambachtelijk aanbod zich als 'local hero' kunnen opwerpen in hun markt.

Box 3 Citius, Altius, Fortius

De supply chain van retailers is in verregaande mate beslissend voor winst of verlies in de markt. Met name in fashion zijn het retailers als H&M en Zara die dankzij hun supply chain de wereld weten te veroveren. Daarbij draait het niet enkel om het uitnutten van schaal en verlagen van inkoopkosten. Zo legt Zara veel focus op snelheid en flexibiliteit, waardoor het marktgericht te werk kan gaan. Veel items worden dicht bij de markt geproduceerd. Het bedrijf monitort continu wat er in de winkels verkocht wordt en stemt ontwerp en productie hierop af. Binnen 15 dagen kan een nieuw ontwerp in de winkel liggen.

Snelheid...

Naast lage kosten en onderscheidend vermogen neemt ook het belang van snelheid in de keten verder toe. Een nauwkeurig op de vraag afgestemd aanbod moet zorgen voor een hoge omloopsnelheid. Food retailers zijn hier van oudsher (bederfelijke goederen) bedreven in. Ook in non-food is de focus op snelheid toegenomen. Daarbij is de afweging tussen productie in lage lonen landen (veelal verder weg van de markt, offshoring) of productie dichter bij de markt (onshoring) relevant. Sneller in kunnen spelen op trends in de markt leidt wellicht in eerste instantie tot hogere inkoopkosten / productiekosten, maar kan over de gehele keten de distributiekosten verlagen. Een snellere doorstroom van producten resulteert in lagere voorraadkosten en vermindert de noodzaak tot kortingen op voorraden. Een aantal 'fast fashion' retailers is hier zeer bedreven in geraakt en weet door een veelvuldig wisselend aanbod klanten sneller tot aanschaf aan te zetten.

...en kennis

Om een dergelijke strategie tot uitvoering te brengen is kennis van de markt essentieel. Dit vereist niet alleen het volgen van trends en ontwikkelingen, maar vraagt ook om systemen die prestaties in de markt 24-7 in beeld brengen. Daarnaast is het zaak de keten zodanig in te richten dat ook snel kan worden gehandeld op basis van de beschikbare kennis. Verticaal geïntegreerde retailers zijn hiertoe vaak beter in staat. Voor anderen is het zaak samenwerking binnen de keten op te zoeken. Door kennis transparant te maken binnen de keten kunnen alle schakels meer vraaggericht opereren. Ook voor zelfstandigen is er de noodzaak actuele verkoopinformatie te hebben via geautomatiseerde kassasystemen. Retail is steeds meer detail.

Technologie als hulpmiddel

'We zitten nu in een experimenteer-fase'

In de huid kruipen van de consument

De wens om zo goed mogelijk in te kunnen spelen op de markt drijft veel retailers tot het op grote schaal verzamelen van data. Technologie helpt deze data te verzamelen en te interpreteren. Voorheen waren retailers aangewezen op data uit hun kassasystemen, klantonderzoeken en / of klantkaarten. De opkomst van internet zorgt dat datacollectie een nieuwe impuls krijgt. Door zowel online als offline informatie op te slaan, te comineren en te analyseren kan het gedrag van consumenten beter in beeld worden gebracht. Omdat hierbij steeds grotere hoeveelheden data worden gegenereerd wordt ook wel gesproken over 'big data'.

Interactief

Informatie over zoekgedrag op webshops brengt de weg richting aankopen in beeld. Social media stelt retailers in staat continue interactief te blijven met consumenten. Veel (online) retailers proberen met deze uitgebreide informatie op de persoonlijke wensen van individuele consumenten in te spelen. Gepersonaliseerde aanbevelingen en aanbiedingen moeten klanten overhalen tot consumeren.

Analyse en gebruik van big data is een nog relatief jong fenomeen en staat in feite nog in de kinderschoenen. Veelal is sprake van 'trial and error'. De komende jaren zal ervaring met 'big data' moeten bijdragen aan relevante analyses en slimme marketing. Met name de grotere retailers hopen op deze wijze tot een steeds meer persoonlijke relatie te komen met hun klanten.

Online in de winkelstraat

Niet alleen online, maar ook in de winkelstraat proberen retailers de klant binnen te halen en te houden. Uitgerekend internet moet daar mede voor zorgen. De snelle groei van mobiel internet zorgt er voor dat consumenten op elke tijd en iedere locatie online kunnen zijn. Het stelt retailers tegelijkertijd in staat consumenten die hier prijs op stellen te volgen en te benaderen in de winkelstraat.

Ook in de winkel zelf kan integratie van technologie bijdragen aan de omzet. Webshops kunnen fungeren als virtuele voorraad. Artikelen die niet in de juiste specificatie of maat in de winkel staan kunnen zo toch besteld worden. Ook andersom kunnen artikelen online besteld worden en in winkels worden afgehaald. Grote uitdaging is om fysieke winkel en webshop op elkaar af te stemmen en logistiek en voorraad uitwisselbaar te maken.

Technologie benutten

Nieuwe technologie kan ook nog op andere manieren bijdragen aan de klantervaring in de winkel. Denk bijvoorbeeld aan virtuele passpiegels, waarbij kleding in de spiegel op een persoon geprojecteerd wordt. Mogelijk zullen ook nieuwe gadgets als de google glass en smart watches hierin een rol gaan spelen. Daarnaast kan nieuwe technologie zoals 3d printing mogelijk in de toekomst een belangrijke rol innemen en ook productie richting winkel halen. Daarmee zou de supply chain drastisch ingekort worden en zouden winkels optimaal in kunnen spelen op een (persoonlijke) klantwens.

Box 4 Small data

Zelfstandige retailers hebben misschien niet de mankracht, capaciteiten en / of geld mee te gaan in big data en andere nieuwe technologie. Wel zijn er steeds meer externe partijen die ook kleine retailers hierbij kunnen helpen. De positie van een zelfstandige retailer midden inde samenleving kan hem of haar echter in staat stellen een meer persoonlijke klantrelatie aan te gaan. Ook uit small data is veel toegevoegde waarde te halen.

Mens centraal

Winkelpersoneel doorslaggevend

Ondanks alle technologie die wordt ingezet om supply chains efficiënter te krijgen en winkels persoonlijk en klantgericht te maken blijft het menselijke aspect essentieel voor het succes van retailers. Uit diverse onderzoeken blijkt service en hulpvaardigheid van winkelmedewerkers van grote invloed op de omzetresultaten van winkels. Een recente rapportage, retail ranking, van Q&A research rangschikt retailers op basis van hun onderscheidend vermogen. Retailers die zich onmisbaar maken doen dit naast factoren als assortiment en bereikbaarheid vooral ook door nadruk te leggen op klantvriendelijkheid

'Service kan het bonbedrag enorm beïnvloeden'

Veranderende rol

Door de uitgebreide mogelijkheden die internet biedt op het gebied van product oriëntatie is de rol van winkelverkopers veranderd. Klanten voorzien van informatie is hierdoor niet altijd meer even belangrijk. Toch kan het geven van advies nog steeds op waardering rekenen. Daarbij moet winkelpersoneel echter wel oprecht interesse tonen in de wensen en eisen van potentiele klanten. Daarnaast spitst klantvriendelijkheid zich meer en meer toe op behulpzaamheid en het ondersteunen van consumenten bij de aanschaf van goederen. Onderzoek van ING (Vraag van Vandaag) onder bijna 73.000 mensen wijst uit dat 65% 'hulpvaardigheid en vriendelijkheid' als belangrijkste rol van een verkoper / verkoopster beschouwt.

Maatschappelijke rol

Menselijke factoren blijven dus van groot belang in retail. Overigens beperkt dit zich niet enkel tot de rol van winkelpersoneel. In een tijd waarin de opmars van technologie in de vorm van e-commerce winkeliers onder druk zet, lijkt juist de rol van winkels in de samenleving duidelijker naar voren te komen. Winkels kunnen op lokaal niveau een belangrijke sociale functie vervullen. Denk aan kleine gemeenten waar (buurt)winkels een ontmoetingsplek vormen. Ook het langzaam verdwijnen van bepaalde segmenten zoals boekwinkels roept een beweging op onder burgers die zich gehecht voelen aan dergelijke winkels. Onlangs werden bijvoorbeeld crowd funding initiatieven gestart om filialen van de failliete boekenhandel Polare te redden.

Last but not least moet niet vergeten worden dat winkels ook werk bieden aan ruim 700.000 mensen in Nederland. Daarnaast zijn er bijna 100.000 zelfstandigen die hun geld trachten te verdienen met hun winkel. De grote mate van dynamiek in retail is mede aan hun ondernemerschap te danken.

'Je moet mensen hebben die echt van mensen houden'

Hoofdstuk 3.

Het winkelgebied

- Winkelier van de toekomst
- Dynamiek in kanaalkeuze
- Raming online
- Minder meters
- Uitstel is niet afstel
- Selectief
- Winkelgebieden van de toekomst



Winkelier van de toekomst

Andere winkelier

In de vorige hoofdstukken is getoond hoe veranderingen in de markt tot veranderingen leiden in retail. De winkel van de 21e eeuw ziet zichzelf omgeven door een dynamische wereld die onder invloed van nieuwe technologie in steeds hoger tempo verandert en waarin de lat steeds hoger wordt gelegd. Retailers zien zich voor de taak een duidelijke positionering te kiezen waarin onderscheidend vermogen en relevantie richting consument centraal staan. Tegelijkertijd zijn snelheid en flexibiliteit van belang om veranderende trends niet alleen te kunnen volgen, maar liefst voor te zijn. Vereisten daarvoor zijn kennis van markt en consument en het vermogen daarop in te kunnen spelen. Dit vraagt om een supply chain waarin samenwerking centraal staat. Integratie van technologie in supply chain en winkel moet retailers in staat stellen dit alles in de praktijk te kunnen verwezenlijken.

Deze ontwikkelingen spelen enerzijds grotere partijen in de kaart. Geïntegreerde ketenretailers met voldoende schaal kunnen investeringen doen in supply chain, technologie en personeel en daarmee de concurrentie op achterstand zetten. Anderzijds kunnen kleine zelfstandige specialisten overleven mits zij daadwerkelijk in bepaalde aspecten uitblinken en voldoende marge weten te genereren. De capaciteiten van de ondernemer worden hierbij steeds belangrijker. Ook partijen die op lokaal niveau een belangrijke maatschappelijk behoefte vervullen kunnen mogelijk overleven mits zij ook lokaal voldoende middelen / ondersteuning weten te generen. Denk bijvoorbeeld aan crowd funding op lokaal niveau.

Een grote groep retailers die in het midden blijft hangen krijgt het in de toekomst nog moeilijker zich te onderscheiden en te handhaven in de markt. Deze groep ondervindt wellicht ook het meest de concurrentie van internet, waarbij men de middelen veelal ontbeert om aan te haken. Misschien dat samenwerking in de vorm van franchising deze groep houvast kan geven. Daarbij wordt echter wel zowel van franchisegever als franchisenemer flexibiliteit verlangd om zich aan tijd en plaats te kunnen aanpassen.

...andere winkelstraat

Het type retailer dat in de toekomst succesvol lijkt te kunnen worden zal ook in verregaande mate de inrichting van winkelgebieden beïnvloeden. Een veranderende omgeving in combinatie met nieuwe business modellen en nieuwe technologie vraagt een juiste afweging omtrent afzetkanaal, winkellocatie en winkelgrootte- en inrichting. Dynamiek en snellere veranderingen leiden er tevens toe dat deze keuzes vaker geëvalueerd zullen worden. In dit hoofdstuk kijken we naar de factoren die deze keuzes beïnvloeden en hoe zij het gezicht van de winkelstraat kunnen veranderen.

Dynamiek in kanaalkeuze

'Het web krijgt nog een grote shake-out.'

Online aandeel relatief gering…

De kanaalkeuze in retail is de afgelopen jaren gedomineerd door de strijd tussen online en offline. In relatief korte tijd is een deel van de omzet verschoven van winkelstraat naar internet. Het aandeel van online in de totale detailhandelsverkopen bedraagt nu naar schatting zo'n 6%. Wanneer alleen gekeken wordt naar non-food dan ligt het aandeel hoger, op ongeveer 10%. De percentages variëren fors per productgroep. Zo zijn de aandelen in bijvoorbeeld boeken, muziek, games, electronica en kleding en schoenen hoger. Overigens kan ook het wegtrekken van een klein deel van de omzet richting online fysieke winkels al voor problemen stellen, wanneer het een zeer winstgevend deel van de omzet betreft.

…maar impact groot

Het omzetaandeel alleen geeft overigens slechts beperkt weer wat de impact van e-commerce is op retail. Met name op het gebied van oriëntatie is internet doorslaggevend geworden en heeft het markten voor consumenten transparant gemaakt. De zoektocht van consumenten begint veelal op internet, waardoor online aanwezigheid vaak doorslaggevend kan zijn.



Box 5 Verlies en winst

Het is niet eenvoudig met een webshop winst te genereren. Hoewel online partijen kosten kunnen besparen op huisvesting en (soms) personeel hebben zij te maken met belangrijke kostenposten als logistiek (bezorging/ retouren) en marketing. Door de snelle professionalisering worden daarnaast continu hoge investeringen gevraagd. Het uitvalpercentage in online ligt dan ook hoog. Ruim de helft van de startende webretailers stopt al binnen één jaar.

Nog niet uitgegroeid

Omdat het voor de toekomst van de winkelstraat belangrijk is een idee te krijgen van de ontwikkeling van het online aandeel is in tabel 1 op pagina 23 een raming gemaakt omtrent het verwachte marktaandeel. Eerdere ramingen van ING Economisch Bureau zijn bijgesteld op basis van de laatste ontwikkelingen en de horizon is verlegd naar 2025.
Uit de tabel blijkt dat in vrijwel alle categorieën internet marktaandeel naar zich toetrekt. Het tempo waarin deze ontwikkeling zich voltrekt varieert echter. Ook kunnen sectoren plotseling door een combinatie van nieuwe of betere technologie en de opkomst van nieuwe marktpartijen opgeschud worden.

Snelle ontwikkeling

De wereld van muziek, film en games trok reeds een aantal jaar geleden al meer richting internet. De verkoop van cd's en dvd's online was de doorbraak voor sommige pure players. De situatie veranderde echter door digitalisering van het product. iTunes werd zo een dominante partij. Inmiddels ziet iTunes haar omzet al weer dalen en zijn streaming diensten in opkomst. Cijfers van de NVPI (brancheverenigingenterainmentindustrie) laten zien dat in 2013 de omzet van streaming in Nederland meer dan verdubbelde. Het marktaandeel steeg in één jaar tijd van 14% naar 29%.

Deze ontwikkeling toont aan hoe snel nieuwe technologie en nieuwe spelers een markt onverwacht kunnen veranderen. Toch verlopen dit soort processen niet in elke sector even snel. Hoewel partijen als Zalando de online markt voor fashion hebben geopend ligt het aandeel van zo'n 13%-14% nog ver onder dat van het fysieke kanaal. In sommige productcategorieën zoals food lijkt internet vooralsnog zelfs geen potten te kunnen breken. De kracht en dominantie van het fysieke kanaal speelt daarin een rol, evenals het feit dat men sommige producten graag fysiek ervaart.

Raming online

Tabel 1 Raming online marktaandeel 2025 naar productgroep (schattingen 2013 o.b.v. cijfers Thuiswinkel.org / Blauw Research, CBS en GfK, raming 2025 ING Economisch Bureau)

Online aandeel	2013	2025	
Food en personal care (voeding en pers. verzorging)	0%-5%	10%-15%	De dominantie van het traditionele fysieke kanaal met relatief veel outlets, efficiënte logistieke systemen die hierop gefinetuned zijn en sterke prijsconcurrentie werpt hoge barrieres op voor online nieuwkomers. Voor veel consumenten is online niet relevant als het op boodschappen doen aankomt, zowel uit oogpunt van kosten als tijd. Wel biedt online kansen aan specialisten (speciaalzaak) of specifieke productgroepen (koffie).
Wonen (doe-het-zelf, woninginrichting, tuin en huishoudelijke artikelen)	5%-10%	15%-20%	Als oriëntatiekanaal is internet succesvol in woninginrichting. Online transacties zijn echter relatief gering. Veel producten vragen uiteindelijk om een fysieke ervaring. Grote online spelers zoeken deze markt echter wel op en brengen fysieke spelers ook langzaam in beweging. Dit zal het online kanaal uiteindelijk wel enige groei brengen. Het fysieke kanaal blijft dominant.
Kleding	10%-15%	25%-30%	Internet is in korte tijd doorgebroken dankzij sterke pure players. Bestaande (fysieke) ketens volgden met crosschannel proposities. Een groeiend assortiment en professionalisering laat online groeien. Sanering in de winkelstraat zal het fysieke aanbod uitdunnen. Desondanks blijven internationale ketens in de winkelstraat dominant. Er zijn limieten aan het ervaren van producten online en de hoge mate van retouren vraagt om een gedegen aanpak.
Schoenen	10%-15%	30%-35%	In schoenen begon de online fashion revolutie. Zappos in de VS en later Zalando in Europa openden de markt. Traditionele (fysieke) ketens proberen te volgen, maar zijn veelal niet in staat tot een sterk weerwoord. Dit resulteert in een saneringsslag. Een enorm online assortiment, gemak en service en (soms) gratis verzending en retournering zijn succesfactoren voor online. Ook hier geldt echter dat er limieten zijn aan het ervaren van producten online en vormt het hoge percentage retouren een probleem.
Consumentenelektronica	20%-25%	40%-45%	Elektronica was er vroeg bij als succesvolle productgroep op internet. Een aantal online spelers wist zichzelf verder te ontwikkelen ten koste van traditionele fysieke ketens. Overgebleven partijen ontwikkelen zichzelf tot crosschannel aanbieders. Consumentenelektronica kent zowel producten die online worden gekozen als producten waarvoor consumenten naar een winkel toekomen om te kunnen ervaren. Er komt wel steeds meer productinfo op internet. De sector nijgt op termijn naar een evenwichtige online-offline verdeling.
Speelgoed	20%-25%	50%-55%	Speelgoed behoorde niet direct tot de snellopers op internet, maar kende gedurende de afgelopen jaren een groeispurt, waardoor het online aandeel inmiddels op ruim 20% ligt. Pure players namen speelgoed in hun assortiment op en traditionele ketens gingen multichannel. Het online aanbod is hierdoor versterkt. Fysieke winkels kennen op dit vlak juist beperkingen. Hun omzet en aantal krimpt. Online lijkt op weg naar een groter aandeel. Toch zal net als in elektronica een behoefte aanwezig blijven om bepaalde producten fysiek te kunnen ervaren.
Boeken	35%-50%	85%-90%	Een van de eerste productcategorieën met online potentie. Veel omzet is weggetrokken door pure players. Het product leent zich in veel gevallen uitstekend voor online verkoop. Bij een aantal categorieen (kinderboeken) en specifieke doelgroep blijft het fysieke kanaal, veelal local heroes met een specifiek assortiment, echter relevant. Toch kan verdere digitalisering van het product tot nieuwe online impuls leiden. Het e-boek aandeel loopt in NL nog sterk achter bij andere landen.
Entertainment (muziek, film, games)	50%-65%	90%-95%	Samen met boeken vroegtijdig richting internet getrokken. Fysieke winkel(keten)s hebben lang stand gehouden maar hun verzet lijkt nu gebroken door digitalisering en delen (streaming) van producten. Dit proces voltrekt zich momenteel in sneltreinvaart, waardoor deze productgroep voor een zeer groot deel uit de winkelstraat zal verdwijnen.

Minder meters

Veelal minder...

Zoals in de tabel beschreven lijken bepaalde segmenten sneller naar online te trekken, terwijl bij anderen het proces meer tijd vergt. Over de gehele sector retail gezien is een groeiend aandeel online echter zeer waarschijnlijk. Kijken we naar de gehele sector retail (food en non-food) dan komt dit aandeel in 2025 naar schatting uit op 20% tot 25% van de markt. Kijken we enkel naar non-food dan stijgt het aandeel tot zo'n 30% à 35%.

Deze beweging resulteert in een dalende behoefte aan winkelvloeroppervlak. Het totale oppervlak aan winkelruimte was tot aan 2013 echter nog stijgende. Volgens het CBS kent Nederland een winkeldichtheid van 570 winkels per 100.000 inwoners. Experts spreken over één van de hoogste winkeldichtheden in Europa. Consequentie is een groeiende leegstand. Volgens onderzoeksbureau Locatus steeg het percentage leegstaande winkelpanden in 2013 tot 6,9%. In winkelmeters uitgedrukt is het cijfer zelfs gegroeid tot 7,3%. Deze percentages variëren overigens sterk per gemeente.

...soms ook meer

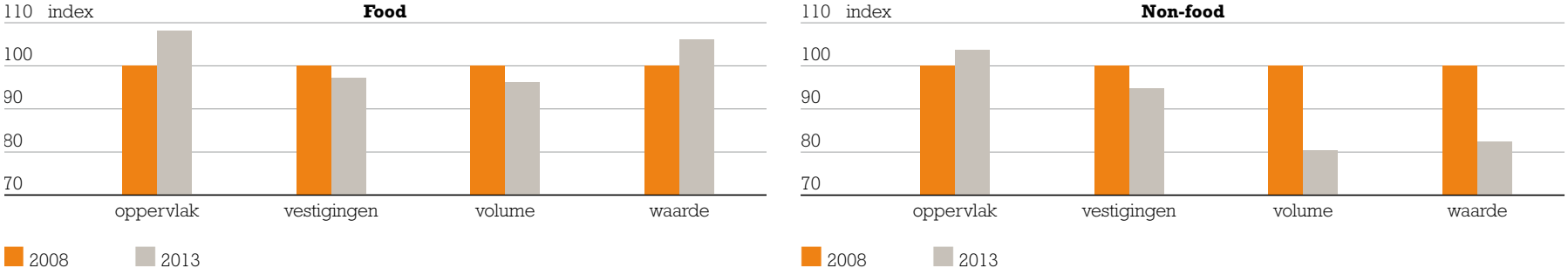
Hoewel in totaliteit de behoefte aan winkelruimte daalt wordt op sommige plekken de leegstand weer ingevuld door nieuwe toetreders. Waar sommige ketens de veranderingen in de markt niet weten te doorstaan zien anderen hun kans schoon tot de markt toe te treden. Met name in de grote stadscentra is de vraag naar ruimte groot. Zo vestigen internationale (fast) fashion retailers zich in toenemende mate in Nederland. Ook nieuwe nationale formules, gericht op een prijskritische consument, weten sneller door te breken. Daarnaast openen ook succesvolle webshops soms fysieke winkels.

Maar nog verre van efficiënt

Ondanks opname van lege meters lijkt in totaliteit het aantal meters nog steeds hoog. Zeker in non-food, waar omzetvolume en waarde gedurende de periode 2008-2013 flink gedaald zijn, terwijl het totale oppervlak nog steeg. Verdere sanering van winkelvloeroppervlak is onvermijdelijk. Overigens niet enkel vanwege omzet. Ook op het gebied van oriëntatie is de noodzaak voor winkelmeters minder groot geworden.

'We moeten echt af van m^2.'

Figuur 10 Ontwikkeling winkelvloeroppervlak, aantal vestigingen, omzet(waarde) en volume



Bronnen: CBS, Locatus*

* stand vestigingen jan'08 vs jan'14, volume en waarde o.b.v. CBS 2008 en 2013. Oppervlak exclusief leegstand

Uitstel is niet afstel

Overal en nergens

Dat het proces van sanering van winkels en vloeroppervlak traag verloopt is enerzijds een vastgoed gerelateerd probleem. Het is niet altijd eenvoudig panden te sluiten of aan te wenden voor andere functies. Anderzijds is het voor veel retailers ook moeilijk om keuzes te maken en business modellen aan te passen aan de nieuwe realiteit.

Zo is de integratie van online binnen bestaande retailorganisaties een grote uitdaging voor de sector. Te makkelijk wordt met het plakken van een webshop bovenop een bestaande winkelorganisatie al gesproken over multichannel, crosschannel of omni-channel. De angst consumenten mis te lopen overheerst en verhindert duidelijke keuzes ten opzichte van distributie.

Overal zijn waar de consument zich bevindt is echter niet alles. De trend naar multichannel vervaagt namelijk de discussie omtrent kanaalkeuze en zorgt er voor dat business model en distributie in diverse gevallen steeds minder op elkaar zijn afgestemd. Op korte termijn wordt wellicht omzet verdedigd of (terug)gewonnen, maar de winstgevendheid kan in het geding komen.

Afhankelijk van de sector en het geprognotiseerde aandeel online-offline is het aan retailers keuzes te maken welke distributiekanalen zij kiezen. Vervolgens moeten niet alleen organisatie en logistiek hierop aangepast worden. Ook het benodigde aantal vestigingen, de grootte, invulling en locatie van vestigingen vraagt daarbij om aandacht. Voor zelfstandigen geldt eveneens dat zij hierin duidelijke keuzes dienen te maken en moeten kijken of grootte en locatie van de winkel nog wel voldoen.

'Voorraad is beleving,
te vaak is de juiste voorraad niet aanwezig.'

Verbreden en beleven

Naast multichannel proberen retailers de daling in omzetten ook tegen te gaan door verbreding. Door andere productcategorieën in het assortiment op te nemen tracht men de potentie van winkels te verhogen. Denk aan categorieen als woninginrichting, doe-het-zelf en tuin die steeds meer in één formule worden opgenomen. Deze brancheverVaging wordt ook versterkt door samenwerking. Door shop-in-shops kunnen winkels elkaar versterken en het assortiment voor de consument makkelijker verbreden.

Ook het aanbieden van foodservice / horeca voorzieningen in winkels wordt toegepast om consumenten te trekken en langer in de winkel te houden en moet bijdragen aan de 'beleving' van winkels. Deze beleving wordt verder vorm gegeven door entertainment en evenementen te koppelen aan winkels en winkelgebieden.

Belangrijk is echter dat, hoewel verbreding en beleving belangrijke hulpmiddelen kunnen zijn, zij uiteindelijk niet alle problemen kunnen maskeren. In de kern moet er voldoende potentie zijn voor een winkel om te kunnen overleven. Succesvolle retailers weten van hun core business / assortiment een beleving te maken voor de consument. Focus is juist belangrijk. Weten wie je doelgroep is en zorgen dat prijs, assortiment, service, personeel en marketing daarop zijn afgestemd. Dit moet ook voor de consument herkenbaar zijn.

Selectief

Terug naar de kern

Kijkend naar de behoefte van de markt en de keuzes die retailers zullen moeten maken ten aanzien van distributiekanalen en vestigingsbeleid lijkt in veel gevallen een terugkeer naar de kern een waarschijnlijke uitkomst. Dit betekent een breuk met het verleden waarin expansie centraal stond. Categorieën waarin het fysieke kanaal echt dominant blijft kunnen gerekend worden tot de basisbehoeften van consumenten zoals food en persoonlijke verzorging aangevuld met persoonlijke diensten (bijv. kappers, stomerijen etc.). Op dit gebied blijft dan ook omzetpotentie aanwezig in stadscentra en perifere stedelijke gebieden.

Box 6 Sanering

Nederland beschikt over zo'n 31 miljoen m^2 winkelvloeroppervlak. Volgens Locatus bedraagt de leegstand 7,3% (2013). Onder druk van de markt vertoont deze leegstand bovendien een opwaartse trend. Deze kan echter per regio en sector behoorlijk variëren. In een aantal gevallen is sanering van winkelvloeroppervlak wenselijk. Dit is echter een traag en moeizaam proces. Soms is het mogelijk de bestemming van winkelpanden te veranderen. In andere gevallen kunnen eigenaren nog huurverlaging overwegen. Afschrijven van (waarde van) panden zal lang worden uitgesteld. Gevolg kan zijn verpaupering en aantasting van de leefbaarheid van winkelgebieden. Het is echter niet enkel de vastgoedsector die verantwoording draagt. Ook het gebrek aan keuzes van retailers zorgt er voor dat winkelgebieden met geringe commerciële relevantie lang in stand worden gehouden. Verdeeldheid over de kansen van regio's is groot. Waar bepaalde partijen vertrekken zien anderen weer kansen. Dit verhindert sanering en resulteert in aanhoudende concurrentie tussen winkelgebieden. Om sterkere winkelgebieden te creëren is het daarom zaak dat ook retailers keuzes durven maken.

Kritische blik op locatie

Daarnaast zijn er aantal non-food categorieën waarin de mix meer richting online zal verschuiven, maar waarbij offline een belangrijke of zelfs dominante positie handhaaft. Daarvoor geldt echter wel dat locaties met voldoende volume / bezoekersstromen steeds meer een voorwaarde worden. Retailers zullen selectiever worden. Verder zijn er categorieën waarin online verreweg dominant lijkt te worden en die grotendeels uit het straatbeeld zullen verdwijnen. Enkel local heroes in niches kunnen hier wellicht nog een rol blijven spelen.

Ruimte voor het nieuwe

Het maken van keuzes en een daaruit volgende sanering hoeft niet enkel gelijk te staan aan versobering van het winkellandschap. De dynamiek in de sector is hoog; spelers verdwijnen, maar er staan ook weer nieuwe partijen op. Er is dan ook een groeiende behoefte aan een meer flexibel en kostenefficiënt winkellandschap. Formules blijven minder lang houdbaar en retailers zullen zich veel vaker willen vernieuwen. Ook nieuwe spelers willen zich in winkelgebieden manifesteren. Soms permanent, maar soms ook tijdelijk. Denk aan webshops die op beperkte schaal fysieke winkels openen. Ook fabrikanten / merken zullen, in een wereld die richting online trekt, toch locaties willen blijven houden waar zij fysiek hun producten aan het publiek kunnen tonen.

Niet alleen nieuwe technologie, maar ook een andere denkwijze creëert nieuwe kansen. Zo leidt een combinatie van economische neergang en maatschappelijk verantwoord handelen tot groei in de tweedehands markt. Zowel marktplaats.nl (online) als kringloopwinkels (offline) profiteren. Verder kan ook meer samenwerking leiden tot nieuwe behoeftes. Franchising is reeds lang een belangrijke kracht achter de retailsector. Ook de deeleconomie kan de retailsector beïnvloeden. Denk aan shop-in-shop concepten waarmee winkeliers elkaar helpen en versterken.

Winkelgebieden van de toekomst

Vanuit een veranderende retailsector komt een andere behoefte naar voren ten aanzien van toekomstige winkelgebieden. Op basis van het voorgaande zijn onderstaand een aantal kansrijke winkelgebieden getypeerd. Deze kunnen op zichzelf staan, maar ook aan elkaar grenzen of gecombineerd worden.



'Back to basics'
- Functionele winkelcentra, overzichtelijk, kern zonder opsmuk
- Mix van food, persoonlijke verzorging en persoonlijke diensten
- Makkelijk bereikbaar, goedkoop parkeren, food (supermarkt) als trekker
- Kleine, middelgrote of grote steden, centrum van buurt / wijk

'Crossroads'
- Vervoersknooppunten met veel passanten
- Mix van food, horeca, diensten en selectie non-food
- Variërend van functioneel shop-and-run tot verblijfscentra op grotere knooppunten

'Big spender'
- Grotere (vaak historische) stadscentra met voldoende volume (bezoekersstroom)
- Mix food en non-food en andere functies zoals cultuur en entertainment
- Grotere dominante ketenretailers, exclusieve (merk)retailers en onderscheidende local heroes
- Langere verblijfstijd

'Alternative'
- Grote en middelgrote centra of bestaande perifere winkelgebieden
- Flexibel met brede bestemmingsmogelijkheden
- Mix van permanente en tijdelijke winkels, retail proeftuin
- Kostenefficient en flexibele huur (korte termijn, passanten gebaseerd)

'Space experience'
- Selectief aantal bestaande perifere gebieden met groot achterland
- Non-food, veelal huis & tuin gerelateerd, volumineuze producten
- Experience centra fabrikanten
- Voldoende 'dagje uit' potentie, makkelijk aan te rijden

Hoofdstuk 4.

- Keuzes maken
- Stilstaan is geen optie

Stappen richting 2025



Keuzes maken

Winnaars en verliezers

In de voorgaande hoofdstukken is een beeld geschetst over de toekomst van retail. Daaruit is de visie van ING Economisch Bureau op kansrijke winkelgebieden richting het jaar 2025 afgeleid. Een deel van de huidige winkelgebieden zal daarin een plaats kunnen vinden. Mogelijk dat ook een deel zich kan aanpassen. Niet alle winkelgebieden zullen echter de transitie kunnen maken naar de wensen en eisen die nu en richting 2025 worden gevraagd. Een groeiend overschot aan winkelvloeroppervlak is onvermijdelijk.

Niet blijven hangen in het oude

Het is daarom aan de sector om tijdig de juiste keuzes te maken. Dit betreft zowel keuzes met betrekking tot de winkel zelf zoals assortiment, prijs en personeel als keuzes met betrekking tot distributiekanaal en locatie. Iets wat niet altijd eenvoudig is. Sommige winkeliers zitten voor kortere of langere tijd gebonden aan een locatie. Anderen kennen wellicht meer flexibiliteit, maar zijn niet altijd bereid keuzes te maken.

‘De consument laat zich niet sturen.’

Een deel van de sector blijft hangen in het verleden, waarin expansie de tweede natuur van retailers was. Meer aanbod werd ‘automatisch’ ingevuld door vraag uit een steeds meer welvarende consumptiemaatschappij. Winkelgebieden waren maakbaar. Nu is het echter een selectieve vraag die een duidelijk gerichte invulling vereist.

Stappenplan retail richting 2025

Vraag voor de detailhandel is uiteraard hoe men zich in kan stellen op een veranderende markt en een bijdrage kan leveren aan een winkellandschap dat hierin mee verandert.

Stappenplan 2025

Flexibilisering – Stel jezelf in staat te veranderen
Allereerst is het zaak dat retailers zichzelf in staat stellen te kunnen veranderen. Veel retailers weten momenteel bij afloop van de huurperiode een lagere huur te bedingen. Kortere looptijden kunnen echter minstens zo belangrijk zijn om sneller op verandering in te kunnen spelen.

Locatiebeleid – Focus op kansrijke gebieden
De lat wordt in retail steeds hoger gelegd en succes vereist daarom een unieke propositie. Om die propositie tot zijn recht te laten komen is de focus op kansrijke gebieden belangrijk. Dit vereist het tijdig maken van keuzes.

Kanaalkeuze – Delen of kiezen
Wie omni-channel gaat zal zowel aan voor- als achterzijde van de organisatie beide kanalen optimaal moeten integreren en met elkaar laten samenwerken. Wie echter niet kan delen zal moeten kiezen. Voor single-channel uitblinkers blijven kansen.

Innovatie – Gebruik relevante technologie
In een wereld waarin succesvolle retailers zichzelf continu verbeteren is het van belang technologie niet als bedreiging, maar kans te zien. Daarbij moet echter wel gefilterd worden op technologie die richting klant waarde toevoegt.

Samenwerking – Zoek naar gezamenlijk voordeel
Zowel verticale als horizontale samenwerking in de keten kan partijen sterker maken. Het delen van een winkel(platform) online en/of offline kan de aantrekkingskracht richting consument versterken. Ook in winkelgebieden kan afstemming van visie en doelen tussen stakeholders bijdragen aan een sterkere propositie en gezamenlijk voordeel (shop-in-shop).

Stilstaan is geen optie

Aantrekkelijk houden

In het voorgaande is evident geworden dat de sector retail tot keuzes zal moeten komen richting 2025 en de focus moet leggen op die winkelgebieden die kansrijk zijn. Het gaat er echter ook om vervolgens winkelgebieden aantrekkelijk te houden. Locaties zullen continu gemonitord worden. Dit vraagt om een actievere rol van retailers (zowel zelfstandige ondernemers als filiaalmanagers). De verantwoordelijkheid dient daarbij verder te reiken dan de etalageruit. Ook de ruimte om de winkels heen kan namelijk grote invloed hebben op de totale uitstraling van een winkelgebied en daarmee het uiteindelijke succes bepalen.

Wisselwerking

Uiteraard is voor het aantrekkelijk houden van gebieden ook een wisselwerking noodzakelijk met andere belanghebbenden zoals vastgoedpartijen en overheid. Meer flexibele huurvormen en relocatie of ruilverkaveling zijn zaken die tussen deze partijen onder de loep genomen zouden kunnen worden. Al eerder is gesproken over huurverlaging en flexibilisering (kortere contracten). Ook pro-actief reloceren of ruilverkaveling kan een oplossing zijn om gebieden attractief te houden. Een retailer die gevraagd wordt te reloceren voor een grote publiekstrekker kan daar op termijn zelf ook weer profijt van ondervinden. Voorwaarde is wel een compensatie voor gemaakte kosten. Andere opties om partijen te bewegen winkelgebieden aantrekkelijk te houden zijn, voor Nederland, nieuwe huurvormen zoals huur gebaseerd op omzet of op het aantal passanten in een winkelgebied.

Box 7 klein en groot

Eerder in dit rapport is gesproken over kansrijke retailers richting 2025. Hoewel grote ketens een dominante rol zullen spelen is er zeker ook ruimte voor zelfstandige winkeliers die zich voldoende weten te onderscheiden. Het stappenplan lijkt voor deze groep wellicht in sommige gevallen lastiger uitvoerbaar. Toch kan juist de samenwerking tussen zelfstandigen onderling en tussen klein en groot bijdragen aan het overwinnen van hordes. Denk bijvoorbeeld aan het online kanaal waarbij, zeker niet voor alle zelfstandigen, een concurrerende webshop een haalbare kaart is. Juist door samen te werken met grotere gespecialiseerde partijen kan online verkoop, of op zijn minst aanwezigheid online om met klanten te communiceren, echter toch opeens tot de mogelijkheden behoren. Ook offline kan samenwerking, in de vorm van shop-in-shops of het op een andere wijze delen van winkelruimte, zowel kleine als grote spelers aantrekkelijker maken richting publiek en tevens kostenbesparend werken. Belangrijk is dat zowel klein als groot niet stilstaan, maar elkaar zoeken in het bewerkstelligen van wederzijds voordeel.

Bronnen

Gebruikte bronnen

businessoffashion.com
buildinghistory.org
CBS
delaatstemeter.nl
Financieel Dagblad ('Pashok aan huis op kosten van de winkelier', 29 april 2014)
GfK
Inditex
Internetretailer.com
Kamer van Koophandel
Locatus
NBTC-NIPO ContinuVrijeTijdsOnderzoek (CVTO) 2012-2013
NVPI
Q&A Research
Retailnews
Retailtrends
Thuiswinkel.org / Blauw Research
Wikipedia

Bronnen
Vervolg

Voor dit onderzoek zijn tevens gesprekken gevoerd en roundtables gehouden met expert uit de sector.
Wij danken de volgende personen voor het delen van hun expertise

Gesprekspartners

Frank Jansen	Ahold
Bas Smit	Coolcat
Jethro van Veen	Dimall
Herman Doek	Doek Retail
Menno van Gelder	Focus Brands
Rob Muetstege	Hema
Jesse Weltevreden	Hogeschool van Amsterdam
Kees Seip	Hyotheker.nl
Jan van Lagen	Lucardi
Annemiek Verstappen	Nieuwe Zaken
Wilmar Schmit	Schmit Schoenen
Christian Koopmans	SPAR
Rob Elmers	Tramontana
Frank van Sebille	Van Haren
Neil van Vuuren	Van Vuuren Mode
Guusje Dolsma	VNW-NCW en MKB Nederland
Paul van Kempen	VNW-NCW en MKB Nederland

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. ING Bank N.V. betrekt haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 21 mei 2014.

