

Daarnaast is er een, vooralsnog beperkte, beweging zichtbaar van webwinkels die fysieke winkels openen (bijvoorbeeld Coolblue) of *service- of pickup points* starten. Uit een recent onderzoek van Seinpost en de Hogeschool van Amsterdam blijkt dat twee derde van de webwinkels zich actief oriënteert op de mogelijkheid om een eigen winkel, pop-up store of shop-in-shop te openen.²⁸ In de praktijk is dit voorlopig echter nog een zeer klein aantal.

Lang niet alle winkelruimten en winkelgebieden lenen zich voor relatief eenvoudige herbesteding. Ook niet als de huren en aankooprijzen dalen. Dit heeft uiteenlopende redenen: slechte bouwkundige staat, incourante vorm, een slechte locatie of simpelweg het überhaupt ontbreken van voldoende ruimtevraag. Het is een grote vraag wat er met deze winkelpanden en hele winkelgebieden moet gebeuren. Vooralsnog zijn publiek-private sloopfondsen, die eerder voor het opruimen van structureel leegstaande kantoren zijn geopperd, niet of nauwelijks van de grond gekomen. Over eventuele mogelijkheden voor gecontroleerde verkrotting – als er geen geld is voor sloop – blijven vastgoedpartijen en overheden vooralsnog stil. In veel andere landen is dit een geaccepteerde strategie.

Digitalisering van de samenleving

Door John Bardeel & Rien Romijn (Adviesbureau Seinpost), Jesse Weltevreden (Hogeschool van Amsterdam) en Arjan Raatgever (Platform31)

De opkomst van het internetwinkelen is geen autonome trend, maar moet gezien worden in de bredere trend van de digitalisering van de samenleving. Onder deze digitalisering verstaan wij technologische ontwikkelingen

Winkelleegstand: hardware of software probleem?

Door Menno Kooistra, Menno Kooistra Architects

Het probleem van winkelleegstand kent twee kanten van dezelfde medaille, de *software*benadering en de *hardware*benadering. De oplossing van het probleem zit in een betere mix van beide uitersten.

Winkelleegstand wordt door velen op dit moment beschouwd als een hardwareprobleem; het pand staat leeg, er is geen huurcontract, de beleggingswaarde staat onder druk, meerdere panden in de buurt komen leeg te staan, de aantrekkingskracht van het gebied daalt, de klandizie blijft weg en nieuwe winkeliers worden niet aangetrokken. We gaan dus ook op zoek naar 'hardware-oplossingen': vastgoedfondsen op straat- of gebiedsniveau, samenvoegen van winkelpanden om grotere winkelketens aan te trekken, verbetering van de branchering, een nieuw masterplan of opwaardering van het straatmeubilair.

Terwijl de meest effectieve oplossingen wellicht eerder in de *software* zitten: kortere, flexibele huurcontracten; gemengde bestemmingen voor (winkel)ruimte (wonen, werken én winkelen?), gekoppeld aan een ander gebruik in de tijd (24/7). Allemaal zaken die retailvastgoed beter laten aansluiten bij de wensen en behoeften uit de markt. Want uiteindelijk is het de consument die stemt met de voeten. Of met zijn iPad.

Geredigeerde inleiding van publicatie: Architectuur Lokaal, Ontwinkelformules. Strategieën voor een veranderende winkelvoorraad, dec 2013

zoals het groeiende gebruik van (vooral mobiel) internet door consumenten, de opbouw en ontsluiting van grote producten- én consumentendatabases (*big data*) en de ontwikkeling van allerlei sensoren in woningen, winkels en winkelgebieden. Deze veel bredere trend heeft een veel grotere impact op winkelgebieden dan sec de omzetverschuiving van offline naar online. Zowel consumenten als retailers kunnen deze trend van digitalisering in hun voordeel inzetten.

Voordelen voor de consument

Ruim 67% van de Nederlandse bevolking heeft een smartphone en 53% een tablet.²⁹ Deze percentages groeien ieder jaar. Het overgrote merendeel surft met deze apparaten op internet en gaat niet zonder van huis.³⁰ Voor de consument bieden deze apparaten allerlei diensten die behulpzaam zijn in het oriëntatie- en aankoopproces: je kunt aanbiedingen ontvangen, openingstijden opzoeken, bestellingen plaatsen en prijzen in verschillende winkels vergelijken. Ook gebruiken wij mobiele internetapparaten om (veelvuldig) te communiceren via de 'ouderwetse' telefoon, e-mail en een veelheid aan sociale media zoals Facebook, Twitter, LinkedIn, Tumblr et cetera. Moderne consumenten zijn altijd online en hebben op ieder moment de beschikking over

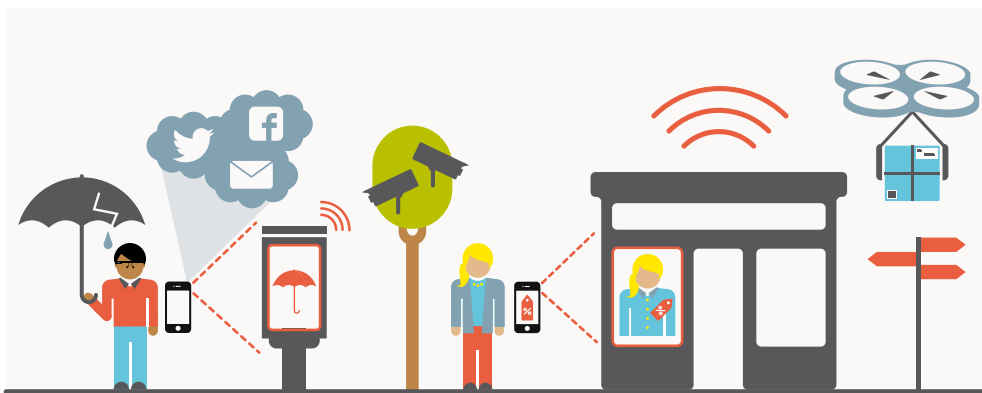
een grote hoeveelheid communicatiemogelijkheden en informatie.

Voordeel voor de winkelier

Voor winkeliers is dit fenomeen zeer relevant. Zij kunnen de rijke en actuele datastromen die wij dagelijks genereren gebruiken om ons toekomstige gedrag te voorspellen en te beïnvloeden. De datastromen worden gevormd door een combinatie van gegevens die wij veelal passief afstaan – zoals GPS-data, typen en ritme van gebruik van onze mobiele apparaten en ons surfgedrag – en gegevens die we actief uitzuren – zoals de *hashtags* op Twitter, *likes* op Facebook enzovoort. Deze datastroom kan zowel op persoonlijk niveau als generiek worden geanalyseerd om de behoeftes van specifieke (groepen) klanten te vertalen naar gerichte informatie, marketing en dienstverlening. Digitale technologieën zijn op deze manier een zeer waardevolle bron van informatie die bedrijven kunnen helpen bij de eeuwige vragen: wat wil de klant, waar en wanneer?³¹

De smartphone en tablet vormen naar verwachting pas het begin van de evolutie om altijd en overal informatie te vergaren en te communiceren. De *Google Glass*, *smart watches* en een *smart ring* zijn meer recente innovaties. Aanbieders kunnen uiteraard ook

46



Figuur 5: © Kate Snow Design



Figuur 6: Retail 1.0, 2.0, 3.0 en 4.0: Warenhuis Bijenkorf in Amsterdam (1915); Zelfbediening in de Albert Heijn (1952); Eerste webshop van Amazon.com (1995); 'Enhanced Reality' met Google Glasses (2013)

via eigen apparaten informatie over consumenten vergaren, bijvoorbeeld door sensoren, passantentellers en camera's. Ook de zelfsturende auto van Google heeft het genereren van data en creëren van marketingmogelijkheden als belangrijk (neven)doel.

Van single naar omni-channel retail

Onder invloed van de digitalisering is de retail-sector zich aan het ontwikkelen van een *single channel* markt, naar een *omni-channel*-markt. Vanuit de consument geredeneerd, wordt dit *multi-service retailing* genoemd. Single channel wil zeggen dat er één manier is voor consumenten om zich op een product te oriënteren en het te kopen. Traditioneel was dit de fysieke winkel. Omni-channel of multi-service retail houdt in dat fysieke, mobiele en andere online informatie-, marketing- en verkoopkanalen met elkaar worden geïntegreerd. Klanten worden op diverse manieren benaderd of kunnen zelf aan informatie komen of aankopen doen, bijvoorbeeld via een fysieke winkel, webshop, app, vergelijkingsites, sponsoring van evenementen/ goede doelen/ sportclubs, televisie (reclames, productplacement) en telefoon. Voor de klant moeten de verschillende kanalen overkomen als één geïntegreerde (merk)ervaring die altijd leidt tot transparante en vertrouwde resultaten.

De Rabobank noemt omni-channel retail als een van de belangrijkste pijlers van wat zij *Retail 4.0* noemen. Na de opkomst van warenhuizen (1.0), de introductie van zelfbediening (2.0) en de opkomst van het internet (3.0), verwacht de bank dat de komende jaren worden gekenmerkt door een *horizontale en verticale integratie* van de detailhandel: Retail 4.0. De verticale integratie betreft directe aansturing van de productieketen vanuit de vraag van de consument en verregaande ketenintegratie tussen de verschillende onderdelen van de productieketen. De horizontale integratie gaat over horizontale samenwerkingsverbanden tussen winkel(keten)s en de inzet van een mix van verkoopkanalen.³²

Winkeliers proberen de specifieke mogelijkheden van ieder kanaal maximaal te benutten om hun marktaandeel te vergroten, in te spelen op consumentenbehoeften en de omzet te verhogen. Een winkelier kan op basis van data-analyse bijvoorbeeld deduceren dat zijn kopersdoelgroep veelal openstaat voor marketingboodschappen via de autoradio op dinsdagmorgen tussen half acht en half negen, meestal gaat winkelen op woensdag tussen twee en vier en bijzonder gevoelig is voor positieve boodschappen over een product of merk op specifieke websites, die hij vooral in de avonden bezoekt. Hier past hij vervolgens zijn marketingstrategie op aan om

de klant zoveel mogelijk 'persoonlijk' te benaderen.

De uitdaging voor retailers is om zich zelf als het ware om de klant heen te organiseren. Toch lukt het voorsnog nog maar weinig bedrijven om de slag naar een omni-channel strategie te maken³³. Nederlandse voorlopers zijn Coolblue, Bol.com en Albert Heijn. De verwachting is dat meer winkel(keten)s zullen volgen, maar het is voorlopig wachten op echte *game changers*.

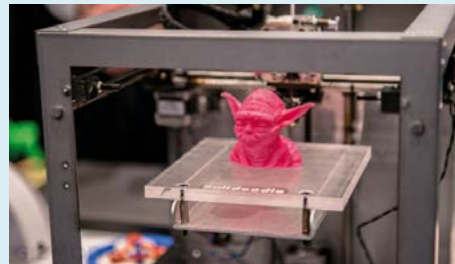
Impact op winkelgebieden

Door de opkomst van de digitalisering en omni-channel retailstrategieën zijn de oriëntatie- en aankoopprocessen van consumenten sterk aan het veranderen. Voor een aantal branches zal dit het (gedeeltelijk) verdwijnen van fysieke winkels betekenen. Het aantal reisbureaus, fotozaken, muziekwinkels, videotheken en elektronica-zaken is het afgelopen decennium al fors afgenomen. In de toekomst zullen wellicht meer branches volgen, vooral degene met producten die zich lenen voor online aankoop (en thuisbezorging).

3D-printers

3D-printers – printers waarmee driedimensionale objecten geprint kunnen worden – hebben de laatste jaren een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt. Simpele 3D-printers voor thuisgebruik zijn er al voor € 1.000. Veel duurdere, industriële 3D-printers worden inmiddels in productieprocessen gebruikt door allerlei producenten, variërend van vliegtuigbouwers tot prothesefabrikanten. Technologie-optimisten verwachten dat 3D-printen een revolutie voor de vrije verspreiding van producten zal betekenen. In plaats van een stuk speelgoed, sieraad of een stofzuigerslang in de winkel te kopen, zou je simpelweg een ontwerp kunnen (laten) maken of downloaden (legaal of illegaal) en thuis kunnen printen. Hiermee zouden zowel producenten als detaillisten door consumenten en productdesigners buiten spel worden gezet.

Het is koffiedik kijken in hoeverre dit scenario in de toekomst uitkomt. Het lijkt erop dat 3D-printen met name voor unieke of schaarse producten interessant is. Winkeliers en producenten hoeven van deze producten geen grote voorraden van traag omzettende producten meer



aan te houden, maar kunnen deze *on-demand* afdrukken op een eigen 3D-printer, of het ontwerp digitaal doorsturen naar de klant, zodat deze het zelf thuis kan afdrukken. Voor veel massageproduceerde producten lijkt 3D-printen minder interessant omdat er aan 3D-printen geen schaalvoordelen hangen, die gebruikelijke mechanische productie wel kent.

In enkele steden in Nederland zijn inmiddels 3D-shops geopend waar consumenten hun eigen ontwerpen (of die van de ontwerpers verbonden aan de shop) op een professionele 3D-printer kunnen laten printen.³⁴ Op internet zijn al langer (internationale) webshops actief waar je zelf een 3D-ontwerp kunt uploaden, laten printen en thuisbezorgen.³⁵

Toch winkelen consumenten nog steeds veel in 'stenen winkels'. Consumentenonderzoeken wijzen uit dat consumenten zelf verwachten dit ook in de toekomst voor een belangrijk deel te blijven doen (zie ook trend 'Omzetverschuivingen in offline en online winkels'). Winkels verdwijnen dus niet uit het straatbeeld, maar zullen deels wel een andere functie krijgen en internettechnologieën inzetten om de winkelbeleving te vergroten. Ditzelfde geldt voor winkelgebieden als geheel. In winkels kunnen we zaken verwachten als interactieve passpiegels, tablets om zelf eten en drinken te bestellen, gepersonaliseerde aanbiedingen op onze smartphone als we in de buurt van een winkel zijn et cetera. Voor winkelgebieden als geheel kunnen op basis van data-analyses aanpassingen in de routing, het straatmeubilair en de verlichting worden gedaan, brancheringsbeslissingen worden genomen en winkeltijden aangepast.

Waarschijnlijk stimuleert de digitalisering de verdere filialisering van winkelgebieden. Grote winkelketens hebben (vaak) een sterke online en offline aanwezigheid en voldoende (marketing)middelen voor de juiste *research & development* om de aandacht van hun doelgroep te grijpen. Het voortdurend actief zijn op diverse marketing- en verkoopkanalen vergt een flinke investering, dus schaalvoordelen spelen bij omni-channel retail een belangrijke rol.

Ook de uitsortering tussen succesvolle en minder succesvolle winkelgebieden zal waarschijnlijk worden versneld door de digitalisering. Om in de gunst van de consument te blijven zullen kleine winkeliers en kleinere winkelgebieden slim moeten zijn en alternatieve marketingstrategieën moeten inzetten om overeind te blijven in de marketingkracht van de grote steden, ketens en vastgoedbeleggers.

Een van de manieren daarvoor, steeds zichtbaarder in winkelgebieden, is het inspelen op de 'beleveniseconomie', een concept dat in 1998 werd gemunt door de Amerikaanse bedrijfsstrategen B. Joseph Pine II en James H. Gilmore.³⁶ De kerngedachte van de beleveniseconomie is dat bedrijven zich niet in eerste instantie moeten focussen op het zo efficiënt mogelijk organiseren van het verkoopproces, maar dat zij unieke ervaringen (en herinneringen van die ervaringen) moeten creëren bij hun klanten om hen over te halen tot aankopen. Een van de manieren om hier in de retailwereld op in te springen is het zoeken naar creatieve winkelformules. Voorbeelden zijn winkels die verschillende functies (horeca, detailhandel en leisure) onder één dak huisvesten: een koffiezaak waar je ook fietsen kunt bestellen of laten repareren of een lunchroom met gratis lichttherapie. Andere voorbeelden zijn de terugkeer naar het benadrukken van ambachtelijkheid en vakmanschap, zeer goede service of zeer zorgvuldig management van productpresentatie en sfeer in een winkel. In zekere zin is deze beweging te zien als een contramal van het 'eendimensionale productgerichte winkelen', dat zich steeds meer zal verplaatsen naar internet. Pine en Gilmore voorspellen overigens dat op termijn ook de beleveniseconomie weer plaats zal moeten maken, voor de 'betekeniseconomie'.

Dat ook webwinkels deze 'tegenbeweging' serieus nemen, blijkt wel uit het feit dat steeds meer webwinkels zoeken naar manieren de merkbeleving van hun winkel en producten met fysieke ervaringen te verrijken en sociale contacten met klanten aan te gaan. Vastgoedeigenaren zijn ook steeds actiever op zoek naar manieren om de beleving van winkelgebieden te versterken, zoals wel blijkt uit de slogan van winkelcentrumbelegger Coriό (eigenaar van

onder meer Hoog Catharijne): *Your Favorite Meeting Place*.

Beïnvloedbaarheid door belanghebbenden in winkelgebieden

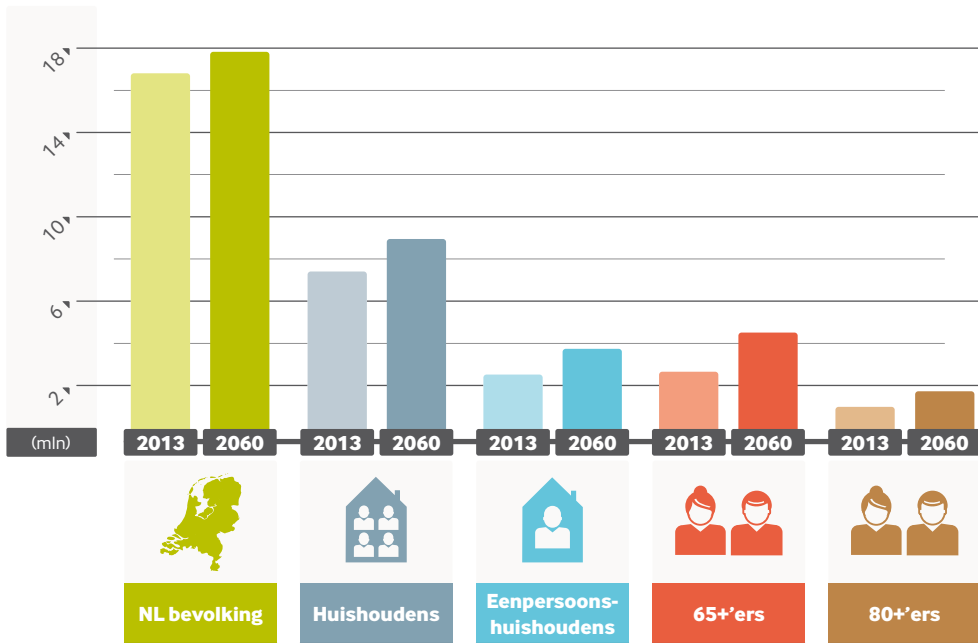
De digitalisering van de samenleving wordt gedreven door krachten die grotendeels buiten het bereik van de meeste stakeholders in winkelgebieden liggen. Uit het voorgaande mag echter duidelijk zijn dat winkeliers, vastgoedeigenaren en overheden de mogelijkheden van de digitalisering uiteraard wel kunnen inzetten om winkelgebieden te versterken. Dit vereist echter wel een sterke gebiedsgerichte samenwerking waarbij het winkelgebied als een totaalproduct wordt beheerd, ontwikkeld en vermarkt. Het fysieke winkelen verdwijnt niet, maar verandert, waarbij de online en offline werelden steeds meer naar elkaar toegroeien.

verbinden. Voorbeelden als *Connected Garden* en *Copenhagen Wheel* laten zien dat er zelfs voor bloemenzaken en fietswinkels kansen liggen.^{37,38} Winkels, websites en andere uitingen van winkeliers en winkelgebieden als geheel moeten geoptimaliseerd worden voor de genoemde technologieën. Verdere synergie kan bereikt worden door samenwerking tussen ondernemers. Er wordt in Nederland al volop geëxperimenteerd, vooralsnog in een pril stadium en op kleine schaal. Interessante experimenten: de gezamenlijke webshop van de Negen Straatjes in Amsterdam, de nieuwe 'lichtbeleving' in het centrum van Veghel (samenwerking Phillips, gemeente Veghel en Cor Molenaar) de zelfbenoemde hoofdstad van Het Nieuwe Winkelen: Veenendaal.³⁹

Demografische transities

Een structurele factor in de ontwikkeling van winkelgebieden vormen de demografische transities die in verschillende delen van Neder-

50 Ondernemers kunnen hun producten verrijken door ze te laten meten, registreren en



Figuur 7 © Kate Snow Design