

# Retailmarktspecial 2011

## *Samen Winnen*





## Voorwoord

Het koopgedrag van consumenten wordt steeds meer bepaald door beleving en authenticiteit. Het belang van aantrekkelijke winkelgebieden met een gevarieerd en authentiek aanbod neemt daardoor verder toe. Dit is alleen te realiseren als retailers en beleggers onderling nieuwe vormen van samenwerking accepteren.

De ontwikkelingen binnen de winkelmarkt worden op dit moment sterk bepaald door de huidige economische omstandigheden. De Nederlandse consument voelt de gevolgen van de crisis en bezuinigingen, waardoor het consumentenvertrouwen en de koopbereidheid laag blijven. De consument draagt hierdoor de komende tijd per saldo niet bij aan de economische groei en retailmarges komen verder onder druk te staan.

Als gevolg van de economische ontwikkelingen zijn de veranderingen in de Nederlandse retailsector, die wij vorig jaar aankondigden, versneld realiteit geworden. De consument heeft definitief de macht in de keten overgenomen van de retailer. Partijen kunnen niet langer meer om de invloed van de consument heen. Voor zowel aanbieders als gebruikers van winkelvastgoed is het zaak een duidelijk en vernieuwend strategisch plan te ontwikkelen om deze zware tijden te doorstaan en om bestaansrecht te waarborgen in de wereld van morgen.

Voor retailpartijen biedt deze situatie een uitgelezen kans om zich te herpositioneren en te 'rebranden'. Op de juiste manier aangepakt, gaat dit veel verder dan bezuinigen en consolideren. De huidige situatie biedt volop ruimte aan nieuwe businessmodellen en innovatieve winkelconcepten die de markt volgens ons zullen gaan veroveren. Tegelijkertijd zal een significant aantal retailers de komende jaren uit het straatbeeld verdwijnen.

Deze Retailmarktspecial belicht drie onderwerpen die volgens ons van belang zijn voor de retailmarkt van de toekomst:

1. De consument, zijn toegenomen machtspositie en zijn veranderende behoeften.
2. Vernieuwde marketingstrategieën van retailers, innovatieve ideeën over de dagelijkse bedrijfsvoering en co-creatie als middel om de interesse van de consument te wekken en te behouden en zo als retailer te overleven.
3. De invloed van deze ontwikkelingen op de rol van alle actoren in de Nederlandse winkelvastgoedmarkt. Er ontstaat behoefte aan nieuwe samenwerkingsvormen tussen retailers en beleggers.

Uiteindelijk gaat het erom een retailmarkt te vormen, waarbij retailmarges op peil blijven en ook vastgoedrendementen aantrekkelijk zijn. Dat kan alleen als partijen de krachten bundelen, rollen en taken anders verdelen en nieuwe vormen van samenwerking ontwikkelen. Samenwerken om samen te winnen is het credo voor een toekomstbestendige retailmarkt.

Richard Dallinga  
Director Retail

Ruben Langbroek  
Director Research

## Consumenten: back to basics

De snelheid van technologische ontwikkelingen en de hoeveelheid aan informatie die internet en social media bieden, is overweldigend. Als antwoord hierop ontwikkelt zich bij consumenten een tegenreactie. Deze is gericht op de echtheid van het product en de beleving van het traditionele winkelen.

Globalisering en technologische ontwikkelingen bieden grote voordelen voor de positie van de consument. De keerzijde van deze ontwikkelingen is dat consumenten de overvloed aan informatie die binnenkomt via moderne mediakanalen, steeds vaker als stressvol ervaren en dat ze het idee hebben de controle te verliezen. Dit gevoel wordt versterkt door de huidige onzekere economische situatie waarin banken en zelfs landen failliet dreigen te gaan. De stress die consumenten ondervinden, leidt tot een toenemende behoefte van consumenten aan menselijk contact en ontmoetingen. Daarnaast leidt dit tot bewustwording en tot een grotere behoefte aan producten en merken die betrouwbaar en authentiek en eerlijk zijn.

### **Local-to-local**

De behoefte aan authenticiteit uit zich onder meer in de groeiende populariteit van biologische en zelf verbouwde producten, in grote belangstelling voor cursussen op het gebied van yoga en mindfulness en in het succes van boeken en tijdschriften over zingeving en betekenis zoals Happinez, Ode en Flow.

Ook kiezen steeds meer Nederlanders voor producten met een streekgebonden of lokale oorsprong (local-to-local). Door de groeiende vraag naar die lokale producten schieten boerenmarkten, stadsboerderijen en landwinkels als paddenstoelen uit de grond. Voorbeelden hiervan zijn formules als Marqt, Landmarkt, Willem&Drees en 't Verswarenhuys. Deze formules richten zich vooral op een doelgroep waarvoor eco-lifestyle een belangrijke rol speelt en ze bieden vanuit dit perspectief een totaalbeleving.



### **Jongere generaties**

De behoefte van de consument aan eerlijke producten en een transparante herkomst lijkt nog eens te worden versterkt door de behoeften van jongere generaties. Generatie Y (de huidige twintigers) wil graag ondernemen en is gewend om altijd online te zijn en informatie direct voorhanden te hebben. Zij zijn hierdoor meer in een positie om eigen keuzes te maken. Anders dan de generatie van de babyboomers worden jongere generaties minder gemotiveerd door geld en de daarmee samengaande status. Generatie Y hecht waarde aan betekenisvol werk, waarbij het zichzelf onderscheiden als individu een hoge status heeft.

### **Authenticiteit en eerlijkheid**

De nieuwe consument zoekt dus naar authenticiteit en hierbij past massaproductie minder goed. Consumenten willen weer meer persoonlijk contact en zij wensen maatwerk en manieren om zich te kunnen onderscheiden.

Consumenten willen zich bovendien meer kunnen identificeren met het product, met het bedrijf dat de producten levert, met de productiemethode en met de herkomst. Op de schappen in de supermarkt wordt al steeds vaker verwezen naar de herkomst van ingrediënten.

Maar ook de eco- en fairtrade-keurmerken zijn sterk in opkomst. In de textiel- en kledingindustrie zijn er bijna 100 verschillende labels op het gebied van milieu, sociale duurzaamheid en gezondheid van de consument. Deze labels, zoals MADE-BY en het Fairtrade Mark, zijn ontwikkeld door onafhankelijke organisaties, commerciële bedrijven, of door retailers zelf en garanderen een duurzame en eerlijke productie.

Steeds meer retailers spelen op deze trend in. Er zijn al verschillende multi-label fair fashion shops die de aangeboden producten zorgvuldig evalueren en selecteren, om ervoor te zorgen dat zij aan specifieke eco-normen en fairtrade-standaarden voldoen.

#### **Rank a Brand - Fairtrade scoort**

Via de website en de app van Rank a Brand is te zien welke producten duurzaam zijn. Het is een hulpmiddel voor consumenten om te kiezen voor een bepaald merk. Consumenten kunnen via de app direct zien hoe merk, supermarkt, winkelketen of product scoort op bijvoorbeeld klimaataspecten, milieubeleid en arbeidsomstandigheden. De app vergelijkt de scores van een toenemend aantal merken in voeding, kleding, elektronica, media, auto's, travel, telecom et cetera. Ervaringen kunnen worden gedeeld via Facebook en Twitter en consumenten kunnen via e-mail bedrijven laten weten dat ze voor groene en eerlijke handel zijn.

#### **Toenemende transparantie**

Deze veeleisendheid biedt niet alleen kansen, maar herbergt ook een serieus risico op negatieve publiciteit. Consumenten delen hun winkelervaringen steeds meer via de website van de retailer, Twitter en internetfora. Zij zijn dankzij de vele vergelijkings- en waarderingswebsites bovendien goed geïnformeerd over producteigenschappen, kwaliteit, prijzen en levering. Op die manier worden consumenten direct beïnvloed door de keuzes en ervaringen van anderen.

Door de toenemende transparantie is steeds beter te achterhalen wie de producent is, hoe producten zijn geproduceerd en wat de maatschappelijke en ecologische belasting is. Bedrijven met een achterstallig MVO-beleid, een slechte kwaliteit van producten of een matig serviceniveau worden hierdoor de les gelezen door de consument.



#### **Duurzaam winkelvastgoed**

De vraag naar duurzaamheid start bij de consument die op zoek is naar duurzaam geproduceerde producten. Vervolgens zal de retailer hierop inspelen door ook het distributieproces te verduurzamen, waaronder de fysieke winkelruimte. Dit kan door duurzaamheid te betrekken in de winkelrichting (bijvoorbeeld gesloten koelvakken en led-verlichting). Uiteindelijk zal, als onderdeel van de totale keten, duurzaamheid ook een rol gaan spelen bij de eigenaren van winkelvastgoed. Enkele recente voorbeelden van duurzame huurcontracten bij winkelketens en grote retailbeleggers tonen de eerste voorzichtige stappen naar verduurzaming van winkelvastgoed.

#### **Authentieke winkelgebieden**

Consumenten zijn niet alleen op zoek naar authentieke producten. De belangstelling voor authentieke winkelgebieden en winkelcentra neemt eveneens toe. Dit biedt kansen voor leegstaand winkelvastgoed, ook op B-locaties en in aanloopstraten. (Her)positioneren of terugkeren naar de oorspronkelijke identiteit van het winkelgebied biedt een aantal van deze locaties nieuw bestaansrecht.

Herpositioneren zal gepaard gaan met krimp, maar leidt wel tot een sterke en aantrekkelijke kern. Clusters van lokale retailers, speciaalzaken, versproducten of kunst en design bieden hiervoor goede mogelijkheden.

Ook aandacht voor cultuur en traditie kan bijdragen aan het succesvol positioneren van een winkelgebied, door bijvoorbeeld in te spelen op de 'roots' van de groeiende multiculturele samenleving in Nederland. Voorbeelden hiervan zijn populaire en levendige Chinatowns (ook in het buitenland), druk bezochte wijkwinkelcentra met Turkse bakkers, winkels met exotische groenten en fruit, toko's en halal-slaggers. Maar ook het succes van Sklep Halinka, een keten van Poolse supermarkten in Nederland, is een goed voorbeeld. Recent werd in Haarlem het vijfde filiaal geopend.

### **Conclusie**

De consument is steeds sterker op zoek naar beleving, waarbij het gaat om de totale winkelervaring. Beleving is niet alleen maar buitenkant; de consument prikt hierdoorheen. Retailers kunnen zich onderscheiden door kwaliteit te bieden, betekenis toe te voegen en producten te verkopen met een verhaal. Het is niet zozeer een kans, het is een vereiste. De consument verwacht meer van retailers en kiest voor een ander als het aanbod of het concept niet voldoet aan zijn wensen van gemak, gezond, gevarieerd en authentiek. Dit geldt zowel voor retailers als voor de winkelgebieden van de toekomst.



## Survival of the retailer

Retailers zijn een stuk kwetsbaarder geworden. Er is toekomstperspectief voor retailers die controle hebben over zowel product en merk, als hun winkel. Retailers die consumenten op de juiste manier op de juiste plek benaderen, met ze blijven communiceren en flexibiliteit bieden, zijn over een paar jaar de winnaars.

De retailmarkt draait niet langer om winkelen in de betekenis van 'fysiek ergens heen gaan om aankopen te doen', maar het gaat om het gedrag van de consument. Nieuwe technologieën maken het mogelijk het gedrag van consumenten direct te volgen en hierop in te spelen. Retailers moeten hun vaardigheden op dit gebied uitbreiden, zodat ze steeds nieuwe producten en diensten ontwikkelen en aanbieden. Op die manier blijven retailers inspelen op de interesses van de consument en zorgen ze ervoor dat ze consumenten aan zich binden en de omzet op peil houden.

### **Inzet technologie bij marketing**

De invloed van technologie op winkelgedrag is niet langer een trend maar een vast gegeven. Online shoppen, mobiel internet en social media zijn inmiddels vaste hulpmiddelen bij het winkelgedrag van de Nederlandse consument. Het is daarom opmerkelijk dat voor het merendeel van de Nederlandse retailers geldt, dat marketing op een traditionele manier plaatsvindt. Retailers zouden technologie meer moeten zien als een essentieel hulpmiddel dat inzetbaar is bij zowel distributiestrategieën als uitbreiding van verkoopkanalen en de communicatie met de klant.

Bij de inzet van technologie is het belangrijk om heel bewust te bepalen welk kanaal en welke technologie het beste passen bij de (sub)doelgroep. Vervolgens is het van belang heel duidelijk keuzes te maken en planmatig acties te ondernemen. Bij de inzet van technologie geldt in principe:

1. Segmenteer de inspanningen, zodat verschillende doelgroepen worden bereikt.
2. Reageer snel.
3. Zet niet alles in op één methode of één kanaal.
4. Kies bewust voor een beperkt aantal acties en voer die goed uit.
5. Meet het resultaat van iedere actie nauwkeurig.

Er is meer technologie dan alleen het internet en niet alle technologie is per definitie een goed marketing- of distributiekanaal. Retailers moeten dus kritisch blijven ten aanzien van de inzet van technologie bij marketing en zij moeten zich concentreren op die inspanningen die het meeste succes bieden.

### **Willem&Drees - Local-to-local**

Willem&Drees distribueert groente en fruit op een nieuwe manier, zodat kleinere telers toegang krijgen tot supermarkketens. De bedrijfsstrategie is erop gericht supermarkten louter groenten en fruit te leveren, afkomstig van telers in een straal van maximaal veertig kilometer rond die supermarkt. De teler krijgt hiermee een gezicht; achter ieder product zit een mens. Dit biedt kansen voor biologische en duurzame teelwijzen. Bovendien verminderen transportkosten en energieverbruik door de korte distributieafstand.

### **Dicht bij de consument**

Het is voor retailers van toenemend belang om nauw in contact te blijven met de consument en elk contact optimaal te benutten. Het is daarbij belangrijk om steeds goed te beoordelen hoe nauw het contact moet zijn en dichterbij te komen op het moment dat de klant dit wenst. Door meer betrokken te zijn bij de consument, heeft de retailer een beter beeld van de wensen van de consument. Hierdoor kan de retailer een grotere rol spelen in de belevingswereld van de consument.

### **'Op het juiste moment de aandacht van de consument'**

HEMA is al sinds 2008 aanwezig op het jaarlijkse festival Lowlands in Biddinghuizen. In de door HEMA geëxploiteerde campingwinkel kunnen bezoekers tijdens het festival aankopen doen. HEMA kreeg onlangs veel media-aandacht door de ludieke flashmobactie die na afloop van Lowlands 2011 door festivalbezoekers was georganiseerd in het HEMA-filiaal in de Kalvertoren in Amsterdam, waarbij het Lowlands-gevoel nog even werd teruggehaald.

In de zomer van 2011 heeft **H&M** een aantal keren een H&M pop-up store geplaatst op het strand van Scheveningen. De H&M Beach Store stond iedere keer in het teken van een goed doel, maar diende ook als showroom voor bepaalde collecties die via diverse mediakanalen aan de doelgroep bekend werden gemaakt.



**Sissy-Boy** opende onlangs strandclub SB Noord in Bergen aan Zee. Alles wat in de strandclub te zien is, komt uit het assortiment van de Sissy-Boy-winkels: van borden, bestek en meubilair tot de dressings op de salades.



De voorbeelden van retailers die een sterkere relatie aan willen gaan met de consument zijn talrijk:

- Fashionmerken bieden limited editions aan in pop-up stores die via social media slechts aan een selecte doelgroep worden bekendgemaakt.
- Winkelcentra attenderen via een app hun doelgroep op lokale real-time acties en aanbiedingen.
- Producenten organiseren co-creation events voor productontwikkeling of collectiesamenstelling.
- Er bestaan mobiele winkels, waarvan de locatie te volgen is via Twitter.

Ook zijn er voorbeelden van retailers die letterlijk de voetstappen van de consument volgen om zichzelf zo een plek te geven in hun belevingswereld (kader). Retailers willen daar zijn waar de consument is, op ieder moment en op iedere locatie. Daarbij willen ze het contact met de consument verdiepen en een meer vraaggericht aanbod bieden.

### **Van 'push' naar 'pull'**

Marketing is van oudsher het verbinden van aanbod en vraag. Consumenten willen zich niet langer door marketing laten vinden en overtuigen. Zij zoeken zelf bedrijven en organisaties op en zij ontwikkelen en organiseren samen met deze leveranciers hun producten, diensten en belevenissen. De 'push' vanuit marketing maakt plaats voor de eerder besproken 'pull' vanuit authenticiteit.

Binnen retail ontstaat er een vorm van netwerkmarketing, waarbinnen individuele benadering, maatwerk en interactiviteit centraal staan en waarbij het initiatief verschuift naar de consument. Mensen kunnen bijvoorbeeld via Facebook een merk of product aanbevelen. Zij kiezen er zelf voor om ambassadeur te zijn voor het merk en krijgen daar informatie en aanbiedingen voor terug. Op die manier ontstaat er op initiatief van de consument een sterke binding met dat merk of product.

Tegelijkertijd zijn consumenten minder trouw aan retailers en ketens waarmee ze zich minder direct kunnen identificeren. Als een dergelijke winkel niet op het juiste moment levert of een beperkt aanbod heeft of als een product elders goedkoper is, kiest de consument voor de concurrent. Consumenten zijn loyaler aan producenten dan aan ketens. Ketens kunnen zich vooral onderscheiden door de manier waarop het personeel omgaat met klanten en door de beleving die zij creëren op de fysieke winkelvloer. Voor winkelvastgoed betekent dit dat het totaalconcept van het object moet passen bij de merkbeleving en de directe omgeving van het vastgoed.

### **Conclusie**

Retailers moeten hun klanten volgen en flexibiliteit laten zien bij het inspelen op wensen en verzoeken van de consument. Op die manier blijven zij een rol spelen in en deel uitmaken van de belevingswereld van de consument. Dit vraagt van retailers om verder te denken dan vanuit traditionele marketing- en afzetmogelijkheden. Flexibiliteit wordt op ieder gebied het belangrijkste kernwoord voor de retailer en moet betrekking hebben op assortiment, afzetkanaal, marketing en locatie.



## Collectief vooruit

Samenwerking is nodig om winkelgebieden beter te beheren en te optimaliseren en voor retailers om zich, ook online, sterker te profileren. Voormalige concurrenten zijn genoodzaakt zich te verenigen om zo de gunst van de consument te winnen. Het 'schotje' tussen vastgoedbelegger en retailer verdwijnt.

Door de snelle en ingrijpende veranderingen binnen de retailwereld ontstaan er nieuwe rollen voor retailers en vastgoedeigenaren. Samenwerking is daarbij het centrale element waarbij eigenaren in toenemende mate dienstverlenend zijn aan retailers. Beleggers gaan zich binnen die nieuwe vormen van samenwerking steeds meer risicodragend opstellen ten aanzien van de huurcontracten die zij sluiten en de activiteiten die zij ondernemen rond hun vastgoed.

Waarom deze rolverschuiving? Retailers en vastgoedeigenaren hebben altijd al een gezamenlijk belang gehad bij het vergroten van de detailhandelsomzet in een winkel, omdat een hogere omzet de huurpotentie vergroot. Toch komen partijen in de praktijk vaak tegenover elkaar te staan door de aard van de huurprijsonderhandeling. Dit vormt een grote belemmering voor samenwerking en voor het gezamenlijk investeren in uitstraling en promotie van een winkelgebied.

### **Aantrekkelijke winkelgebieden**

Zowel eigenaren, huurders als gemeenten staan voor de uitdaging om hun winkelgebieden aantrekkelijk te houden. De afgelopen jaren zijn winkelgebieden in toenemende mate gefilialiseerd.

De filiaalbedrijven domineren ruim een kwart van het totale aantal verkooppunten in Nederland. Per vierkante meter is de aanwezigheid nog sterker. Volgens Locatus wordt 59 van elke 100 vierkante meter winkelruimte bezet door winkelketens. Hierdoor zijn winkelgebieden weinig onderscheidend. Voeg daarbij de concurrentie van online winkelen (bij diezelfde filiaalbedrijven) en er is voldoende aanleiding voor consumenten om in toenemende mate weg te blijven van de fysieke winkels.

### **Onedayshop - Innovatief concept**

Op de Haarlemmerdijk in Amsterdam is recent het concept Onedayshop gelanceerd. Op deze locatie domineren kleine innovatieve ondernemers het straatbeeld. Onedayshop biedt ruimte voor startende ondernemers en aanstormend talent om hun producten in een fysieke winkel te verkopen. Na één dag of een klein aantal dagen wordt er plaats gemaakt voor een volgende collectie. Welk concept er in onedayshop aanwezig is, wordt tijdig aangekondigd op de website en via Facebook.

### **Nieuwe samenwerkingsvormen**

Ten behoeve van een rendabele exploitatie, is een gezamenlijke aanpak om winkelgebieden blijvend aantrekkelijk te maken en te houden noodzakelijk. Er ontstaan nieuwe samenwerkingsvormen tussen vastgoedbeleggers en retailers, waaronder:

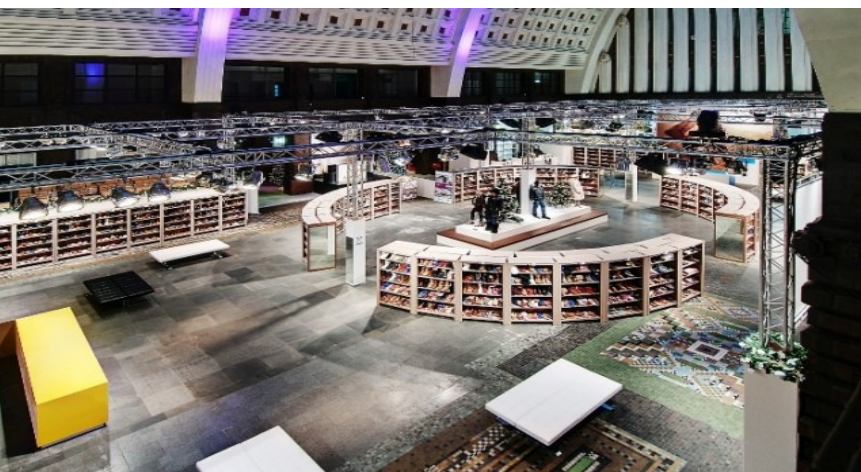
- Flexibele huurcontracten qua prijsvorming.
- Flexibele huurcontracten qua looptijd en oppervlakte.
- Flexibele openingstijden.
- Aanvullende dienstverlening door de belegger.
- Overname van exploitatie van retailformules.
- Nieuwe verdienmodellen voor de belegger.

Deze nieuwe samenwerkingsvormen zijn mogelijk tussen vastgoedeigenaren en retailers, maar ook tussen bijvoorbeeld beheer- en marketingexperts. De rolverdeling tussen de verschillende partijen zal hierdoor wijzigen. Deze rolwijzigingen treden het eerst op in aanloopstraten, op zwakkere locaties en daar waar één eigenaar invloed heeft op een heel gebied. In deze gevallen ziet de eigenaar zich gedwongen om op een nieuwe manier tegen zijn bezit aan te kijken.

### **Flexibele huurprijzen**

Iedere retailer weet dat niet elk product het pand met dezelfde marge verlaat en zo is het ook met huurprijzen van winkelvastgoed. Huurcontracten worden in toenemende mate gekoppeld aan de retailomzet. Deze flexibele huurcontracten leiden ertoe dat niet alleen filiaalbedrijven, maar ook zelfstandige ondernemers weer een kans krijgen om een plek te verwerven in winkelgebieden. Dit is alleen mogelijk als eigenaren voor specifieke units een lagere huurprijs accepteren.

Op deze manier ontstaat er voor het winkelgebied als geheel een interessante mix en is er de mogelijkheid om beter aan te sluiten op de vraag in een verzorgingsgebied. Bij versnipperd eigendom is samenwerking tussen vastgoedeigenaren onderling vereist, bijvoorbeeld in een juridische entiteit of een gebiedsonderneming.



Een voorbeeld van flexibele huurcontracten is het toenemende aantal guerrilla stores of pop-up stores. Deze zorgen voor meer afwisseling in het saaie winkellandschap. Met beperkte investeringen wordt op tijdelijke basis een geheel eigen winkelbeleving gecreëerd.

### **Flexibiliteit in looptijd en oppervlakte**

Ook qua looptijd en omvang stellen eigenaren zich flexibeler op, enerzijds ingegeven door de dynamiek van het winkellandschap, anderzijds wellicht ook door de veranderende lease accounting regels binnen IFRS.

De retailer vraagt naar meer flexibiliteit en dwingt de belegger daartoe, vooral in aanloopstraten en op B-locaties, en dit is een niet-omkeerbare trend. Contracten met een kortere looptijd hebben in principe een negatief effect op de beleggingswaarde: er is minder garantie op toekomstige cashflow. Toch is het verkorten van de looptijd op deze locaties op dit moment onontkoombaar voor beleggers. Het alternatief is immers leegstand die wel eens zeer structureel van aard zou kunnen zijn. Flexibiliteit vanuit de vastgoedbelegger loont in dat geval.

### **Flexibele openingstijden**

Ook ten aanzien van winkelopeningstijden is meer flexibiliteit gewenst. Verruiming van openingstijden naar de avond en het weekend geeft een impuls aan de bestedingen. De Nederlandse wet is geen struikelblok voor verruiming van de openingstijden, maar plaatselijke verordeningen zijn dat mogelijk wel. In de Winkeltijdenwet staat dat winkels hun deuren doordeweeks en op zaterdag tussen 6.00 uur en 22.00 uur mogen openen. Gemeenten, retailers en eigenaren weten elkaar steeds vaker te vinden om hierover gezamenlijk afspraken te maken. In Rotterdam is de gemeente bijvoorbeeld voornemens goed te keuren dat winkels in het centrum op zon- en feestdagen tot 22.00 uur open mogen blijven.

### **Aanvullende service door beleggers**

Beleggers kunnen retailers aan zich binden en zorgen voor betere resultaten door meer service te verlenen. Daarvoor moeten zij naast kapitaal ook expertise inbrengen. Dit kunnen beleggers zelf aantrekken of in partnerships ontwikkelen. Beleggen in vastgoed zal hierdoor een meer multidisciplinair karakter krijgen. Van beleggers wordt gevraagd buiten gebaande paden te denken. Een voorbeeld is dat eigenaren van retailvastgoed direct werken aan de naamsbekendheid, positionering en branding van winkelcentra en winkelgebieden. Dat kan onder meer door een eigen website, adverteren, PR-activiteiten en de inzet van social media. Zo worden marketing en communicatie belangrijke kennisgebieden voor de retailbelegger.

### **Overname van exploitatie**

Een andere vorm van samenwerking is de inzet van gespecialiseerde partijen die de exploitatie van retailformules op zich nemen, omdat beleggers dit zelf niet kunnen of niet willen. Deze partijen vormen dan de verbindende schakel tussen de retailers en de beleggers. Maar zij nemen ook een aantal taken en risico's van hen over.

Hierbij valt te denken aan voorbeelden uit de kantorenmarkt zoals Regus, Spaces en Seats2Meet. Zij nemen het debiteurenrisico over en ze bewerkstelligen een hoge huurkasstroom met gerichte serviceverlening en een passende positionering. Voor retail zal dit meer tot uiting komen in het hanteren van andere businessmodellen dan in de fysieke winkels zelf. Toch zijn daarvan ook al voorbeelden te vinden. Denk daarbij aan shop-in-shopsituaties, waarbij een overkoepelende parapluorganisatie het risico neemt, (flexibel) onderverhuurt en services verleent aan de shop-in-shops. Door samenwerking met gespecialiseerde partijen worden exploitatierisico's door deze partijen gedragen en niet direct door de belegger.

#### **Batavia Stad - Samenwerking in marketing**

Factory outlet centers zijn een goed voorbeeld van winkelgebieden die flink investeren in service en marketing. Zo won Batavia Stad recent de NRW-Marketingprijs voor de imagocampagne "Batavia Stad. Gebouwd op grote merken." Deze campagne was bedoeld om het outlet center te herpositioneren en uitbreiding te ondersteunen. Bij de totstandkoming van de campagne werd intensief samengewerkt door ontwikkelaar, belegger, het lokale managementteam en de retailers.

### **Nieuwe verdienmodellen voor de belegger**

Voornoemde rolwijzigingen en samenwerkingsmodellen leiden tot andere verdienmodellen voor de belegger. In de reiswereld is al veel ervaring opgedaan met andere verdienmodellen: denk aan de verevening tussen kosten en opbrengsten van de verkoop van vlucht, hotelovernachting, autoverhuur et cetera. Reisorganisaties en vliegmaatschappijen bieden een totaalbeleving aan en bepalen achter de schermen de marge op de onderdelen. De kostprijs van een product of service wordt bepaald door de grootte van de vraag op het moment van aankoop.

### **Conclusie**

Om beleggen in winkelvastgoed rendabel te houden, moeten partijen nu echt gaan samenwerken. Alleen op die manier zullen winkelgebieden voldoende consumenten trekken en zorgen voor voldoende retailomzet. De belegger gaat daarbij meer op de stoel van de retailer zitten en is bereid meer risico te nemen om de waarde van zijn belegging te vergroten en voor de toekomst te waarborgen. Vastgoedeigenaren worden meer winkelondernemers en zijn naast 'verhuurder van panden' ook 'aanbieder van winkelbeleving'. De belegger wijkt af van de standaardverhuurcontracten en realiseert zich dat het belang van het winkelgebied groter is dan dat van een individuele winkel.



## Resumé: Samen Winnen

“Getting together is the beginning.  
Staying together is progress. Working  
together is success.”

### Consumenten

Consumenten kiezen bewuster waaraan ze hun geld besteden. Ze zien winkelen en de producten die ze kopen als een belevenis. Als reactie op technologische ontwikkelingen en de ‘overload’ aan informatie, willen consumenten weer face-to-face ontmoeten en zijn ze op zoek naar authentieke producten. Consumenten willen weten waar producten vandaan komen en hoe ze zijn geproduceerd. Local-to-local wordt de nieuwe norm. Status wordt niet langer ontleend aan het bezit van producten of de consumptie ervan. Het gaat om de betekenis van het product en het verhaal erachter. Beleving is dus niet alleen maar de buitenkant; de consument prikt daardoorheen. Dit geldt voor producten, voor retailers (MVO) en voor winkelgebieden

### Retailers

Retailers moeten multichannel marketing gaan omarmen en altijd en overal beschikbaar zijn voor de consument. Doordat de macht van de retailer naar de consument is verschoven, moeten retailers daar zijn waar de consument is. De consument is niet langer afhankelijk van de retailer, maar vice versa. Bovendien moeten retailers meer vraaggestuurd gaan handelen. Daarnaast is door transparantie en door social media het afbreukrisico voor retailers groter, door ontevreden consumenten. Maar omgekeerd kan de consument als fan van de winkel ook zorgen voor veel positieve aandacht.

Retailers moeten niet langer denken in traditionele, algemene marketing en afzetmogelijkheden. Ze dienen in staat te zijn op de juiste manier en op de juiste plek de consument te benaderen en constant met hen te kunnen communiceren. Retailers moeten op alle gebieden flexibel kunnen inspringen op de wensen van de consument, of het nu gaat om assortiment, afzetkanaal, marketing of locatie.

### Beleggers

Vastgoedpartijen worden steeds meer medeverantwoordelijk voor de winkelbeleving van de consument. Ze zullen nadrukkelijker moeten samenwerken met retailers om winkelgebieden beter te positioneren. Maar ook op andere gebieden moet worden gekeken wat partijen voor elkaar kunnen betekenen om winkels meer rendabel te maken en te houden. Dit betekent ook nieuwe rolverdelingen, andere verdienmodellen en nieuwe manieren van risicospreiding, zoals het hanteren van omzethuur. Vastgoedbeleggers worden meer winkelondernemers en verschuiven van ‘verhuurder van panden’ naar ‘aanbieder van winkelbeleving’. De retailer zorgt ervoor dat die beleving op de juiste manier en op het juiste moment wordt aangeboden aan de consument.

### Conclusie

Stilstand is achteruitgang. De consument en zijn gedrag veranderen in een hoog tempo en op een fundamentele manier. Retailers kunnen alleen overleven als zij ook zelf veranderen en kiezen voor een heel andere manier van consumentbenadering en als zij direct inspelen op de nieuwe behoeften. Beleggers moeten retailers hierin faciliteren door flexibiliteit te bieden, exploitatierisico's te dragen en winkelgebieden beter en unieker te positioneren. Dit alles vanuit een integrale, flexibele benadering, zodat belangen van retailers en eigenaren worden samengebracht. Samen winnen lukt alleen als er ook écht wordt samengewerkt.



*Real value in a changing world*

**Business Contact**

**Richard Dallinga**

Director Retail

+31 (0)20 5 405 405

[richard.dallinga@eu.jll.com](mailto:richard.dallinga@eu.jll.com)

**Report Contact**

**Iris van de Beek**

Retail Consultancy

+31 (0)20 5 405 405

[iris.van-de-beek@eu.jll.com](mailto:iris.van-de-beek@eu.jll.com)

Retailmarktspecial 2011

**Advance** publications are topic-driven white papers from Jones Lang LaSalle that focus on key real estate and business issues.

[www.joneslanglasalle.com](http://www.joneslanglasalle.com)

[www.retail2020.com](http://www.retail2020.com)

[#JLLResearchNL](https://twitter.com/JLLResearchNL)

