

Zo maak je een winnaar van je winkel(gebied): een handleiding

Wat moet je doen om van je winkelgebied een winnaar te maken? En wat maakt jouw specifieke winkel tot een succes? In dit artikel de antwoorden. Gebruik dit verhaal daarom als handleiding. Nu leven wij in een digitaal tijdperk. Maar de rol van de mens is veel belangrijker dan de rol van e-commerce. Retail is en blijft namelijk mensenwerk.

() door Jorine de Soet en Hans van Tellingen*

De afgelopen tijd hebben wij, ook vaak samen met mede-auteurs, veel geschreven over leegstand. Deze neemt sterk af. Ook is geschreven over de zin (en zeker ook onzin) van transformeren. Over de effecten van het coronabeleid. Over, ondanks veel inflatie-ellende en terugbetaling coronaschulden, dat er óók sprake is van een verrassend herstel van de retail. Over de winstgevendheid van e-commerce. Deze is en blijft zwaar tegenvallend. Daarbij neemt het onlinemarktaandeel op dit moment af. Over de rol van marketing en beleving. Over het overheidsbeleid. Dat veel beter kan. Over betaald of juist gratis parkeren en het steeds verder beperken van de autotoegankelijkheid. Dat binnensteden zwaar zal schaden. Over de rol van de mens. Want retail is nu eenmaal mensenwerk. Houd bijvoorbeeld dus kassa's met echte mensen in stand. En velen van ons laten zich nog steeds liever bedienen door echte mensen in plaats van dat wij eten bestellen met een QR-code.

Een handleiding voor tevreden klanten, meer klanten en een hogere omzet

In de volgende opsomming hebben wij alle items, die van elk winkelgebied of winkel een winnaar kunnen maken, op een rij gezet. De bronnen betreffen onze eerdere publicaties én recente publicaties. Doe er je voordeel mee. Natuurlijk, het betreffende punt moet van toepassing zijn. En kies daarom de relevante punten voor de ideale mix voor jouw specifieke situatie:

- *Locatie, locatie, locatie is en blijft belangrijk.* Amsterdam is een succesvollere plek dan Delfzijl. En de Kalverstraat is een betere plek voor een fashion retailer dan een buurtcentrum in Amsterdam-Geuzenveld. Bovendien moeten het centrum en de omvang en kwaliteit van het verzorgingsgebied goed bij elkaar passen.
- *Dominante eigenaar.* Één eigenaar is beter dan meerdere. Centra met meerdere - soms tientallen - eigenaren zijn vaak de verliezers. Één eigenaar met een heldere visie zorgt voor een juiste mix aan huurders. Voor een perfecte 'look' en een juiste positionering.
- *Positionering en onderzoek.* Verricht onderzoek. Onder je klanten in je verzorgingsgebied. Maar ook onder je niet-klanten. Dit leidt tot een realistische toekomstvisie of marketingvisie voor uw winkelcentrum/-gebied.
- *Sterke huurders, sterke merken.* Zonder de sterke merken en de sterke winkelketens kan een groot winkelgebied niet functioneren. Maar de zelfstandige winkelier in de aanloopstraten geeft het winkelgebied kleur en een bepaalde mate van uniciteit. De kracht zit 'm in de mix. In de combinatie. Het is niet óf-óf. Het is én-én.
- *Mengen van functies.* Natuurlijk, hoe meer functies in een winkelgebied, hoe beter. Maar vergis je niet. Deze komen lang niet altijd in plaats van winkels. Transformatie is lang niet altijd nodig. Het betreft dus vaak extra functies die het bezoek aan de winkels stimuleren.

- *Evolutie.* De formules, gebieden en locaties die zich het best aanpassen aan de veranderende behoeften van consumenten - zoals dat evolutionair bepaald is - overwinnen.
- *Authenticiteit.* Elk winkelgebied moet passen bij het verzorgingsgebied. Zo is de Zwaanshals in Rotterdam authentiek. Maar Stadshart Zoetermeer is dat ook. Hoe raar dat ook voor sommigen mag klinken: het winkelcentrum past daar prima. En functioneert dan ook goed.
- *Huurprijzen.* Maak een combinatie van een gedeelte 'vast'. Een gedeelte op basis van omzet. En een deel op basis van de passanten. Als er sprake is van (deels) omzethuur, worden eigenaar en retailer partners. Je deelt elkaars belang. Een veel sterker verhaal.
- *Schoon, heel, veilig en de kwaliteit van de openbare ruimte.* Begin eens met elke dag schoonmaken. En de ramen zemen. En peuken opruimen. En let ook op de bestrating in het winkelgebied.
- *Herverkaveling units.* Soms moeten winkelunits (van soms verschillende eigenaren) worden samengevoegd. Om ruimte te geven aan vaak buitenlandse retailers die een paar duizend vierkante meter willen huren. Daar ligt een belangrijke opgave.
- *Gratis toiletten.* Hoe langer men verblijft in een winkelcentrum, hoe meer men besteedt. Dat is een 100% correlatie. Maak toiletbezoek dus gratis. En je klant is blij, blijft langer en besteedt meer. Simpel.
- *Tasjes.* Geef gratis tasjes (het liefst van papier) aan bestedende consumenten. Omdat het klantvriendelijk is. En omdat dat de best zichtbare reclame voor je winkel is in de winkelstraat.
- *Maak tasjes beschikbaar bij de groente- en fruitafdeling (in de supermarkt).* Als je dat niet doet jaag je klanten weg.
- *Webshop?* Omarm het internet. En gebruik internet met name om je klant in je winkel te krijgen. Alleen dan kun je winst maken. Als je klant fysiek koopt. En ook meerdere producten bij je koopt. Geld verdienen doe je met een lange kassabon.
- *Samenwerken.* Het klinkt als een open deur. Maar alle belanghebbenden moeten samenwerken. Eigenaren, winkeliers, gemeente en beheerder. Houd niets voor elkaar verborgen. Deel alle nuttige informatie. En werk aan het gezamenlijke doel. Het verhogen van de winkelomzet. En het creëren van een leefbaar winkelcentrum, stadscentrum of dorpscentrum.
- *Offers en verleidingen.* De winkelgebieden die veel verleidingen te bieden hebben en weinig offers vragen, zijn de absolute winnaars. Heb je als centrum veel te bieden? Is de verleiding groot? Dan zijn bezoekers en gebruikers bereid een offer te brengen. Bijvoorbeeld: heb je een compleet, compact en comfortabel centrum, dan zijn er ook bezoekers en gebruikers te vinden die bereid zijn te betalen voor het parkeren. Heb je echter als centrum weinig te bieden, dan jaag je potentiële bezoekers en gebruikers juist weg met betaald parkeren. Maar de aanpak waar in Den Haag sprake van is (€ 50,- voor straatparkeren) is echter volledig buiten proporties. Daar jaag je echt mensen mee weg ten koste van de economische potentie van je binnenstad en dit gaat ten koste van de daarmee samenhangende leefbaarheid.
- *Verleid de klant.* Het hebben van een winkel voelt als 'daten'. Verleid de klant. En creëer een lange kassabon. Wees oprecht in het contact.
- *[Onderschat de rol van vrouwen niet.](#)* Zij zijn goed voor twee derde van alle aankopen en bepalen ook vaak de aankopen van hun vriend of echtgenoot.

- *Parkeren.* 'No parking no business'. Dat geldt nog steeds. Autobezoekers besteden ruim twee keer zoveel als andere bezoekers. En zijn goed voor het leeuwendeel van de omzet.
- *Kwaliteit van de gebouwde omgeving.* Is het vastgoed goed onderhouden? Is het fraaie architectuur? Zijn de gevels aantrekkelijk vormgegeven? Is het een historische of moderne omgeving?
- *Kwaliteit van de verbindingen binnen het centrum.* Zijn er goede zichtlijnen? Is een aantrekkelijke route leesbaar in de inrichting van de openbare ruimte? Worden functies en locaties goed aangeduid?
- *Bereikbaarheid.* Is het gebied goed bereikbaar met alle vervoermodaliteiten (auto, fiets, te voet, openbaar vervoer)?
- *Sfeer.* De sfeer die je ergens ervaart is een gevoel dat samenhangt met veel van de hier genoemde kwaliteiten. Maar het betekent ook: voelt het goed? Sfeerverlichting heeft bijvoorbeeld invloed op deze ervaring, maar ook de lokale 'energie' die ergens hangt.
- *Evenementen.* Zijn er evenementen, passen deze bij het specifieke gebied, het lokale DNA? Zijn er genoeg (en kwalitatief ook goede) evenementen?
- *Marketingcommunicatie en promotie.* Dit is een vak. En is van groot belang. Zowel online als in de echte wereld. De beste marketing vindt plaats na gedegen onderzoek onder je klanten én je niet-klanten in het verzorgingsgebied. En de beste promotie bestaat alleen bij de gratie van een (flexibel) marketingplan.
- *Beleving.* Een goede beleving bestaat uit alle hier genoemde kwaliteiten én een hartelijke gastvrije ontvangst in de winkel.
- *Service, service, service is dus de ultieme beleving.* Service betekent dat je je klanten aangenaam en gastvrij behandelt. Ze moeten een plezierige ervaring hebben. Een ervaring waarvoor ze terugkomen. Het winkelpersoneel moet verstand van zaken hebben. En ontvangt de klant gastvrij.
- *Stuur de klant nooit naar het internet als een product niet op voorraad is.* De zin 'bestel maar op het internet' is de hond in de pot.
- *Help de klant meteen en goed als deze niet tevreden is over een product.* Als het probleem ter plekke oplosbaar is dan moet dat ook gebeuren.
- *De menselijke factor.* Ook de jonge generaties houden van echte mensen. Bestellen met QR-codes en zelfscankassa's kunnen soms handig lijken. Maar ze jagen ook klanten weg.

En de winkels zelf?

Veel van de genoemde punten hebben betrekking op het winkelcentrum of het winkelgebied. Enkele punten gingen ook over de winkel zelf. Maar daarover is uiteraard nog veel meer te melden. En wat voor een winkel geldt, geldt ook voor een café of restaurant. Of beter: elke voorziening waar er gasten over de vloer komen. De principes zijn hetzelfde. Zolang het maar helder is dat alles om de klant draait.

Bij het bepalen en beïnvloeden van het (potentiële) succes van je winkel, is het in eerste instantie de vraag om welke winkel het gaat. Hebben we het over vestigingen van een filiaal- en grootwinkelbedrijf? Of hebben we het over vestigingen van franchisenemers of zelfstandige ondernemers? Dat maakt een groot verschil. Om die reden geven we van alle drie de soorten winkels voorbeelden. We beginnen met het filiaal- en grootwinkelbedrijf en nemen als

voorbeeld ZARA, onderdeel van het Spaans retailimperium 'Inditex'. Daarna gaan we in op de winkel van de franchisenemer en de zelfstandige ondernemer.

Winnende filiaal- en grootwinkelbedrijven

Filiaal- en grootwinkelbedrijven hebben (de naam zegt het al) meerdere vestigingen. Alleen al hierdoor is hun naamsbekendheid groter dan die van zelfstandige ondernemers.

Klantentrouw bij dit soort grote bedrijven hangt mede samen met 'merktrouw'. Jouw loyale klanten kunnen overal terecht voor de spullen die ze bij je willen kopen. De service moet uitstekend zijn en op alle locaties hetzelfde. Dat betekent dat in elke vestiging hetzelfde omgegaan wordt met klachten over fabrieksfouten of andere zaken. Ook wil je klant bij elke vestiging een artikel terug kunnen brengen en geld terug kunnen krijgen. *Tegoedbonnen zijn niet meer van deze tijd.*

De kwaliteit van het personeel draagt zeker bij aan het succes per vestiging, maar is niet per se voorwaarde voor het doen van aankopen. Klanten zijn trouw aan het merk.

Inditex met ZARA

Inditex doet het wereldwijd bijzonder goed met een [omzet van ruim € 27 miljard](#) in 2021. In totaal brengt Inditex acht formules op de markt:

- Zara;
- Pull&Bear;
- Massimo Dutti;
- Bershka;
- Stradivarius;
- Oysho;
- Zara Home.

De organisatie heeft haar groei te danken aan een strategie van het uitbreiden van zijn 'flagship stores' op exclusieve locaties over de hele wereld. ZARA is de grootste formule binnen de Inditex-familie en is goed voor zo'n € 20 miljard.

ZARA biedt haar klanten regelmatig een nieuwe 'hoogmodische' collectie en de 'customer journey' verloopt soepel van fysiek naar digitaal en andersom. Locatiekeuze speelt een belangrijke rol bij de formule en is mede bepalend voor haar succes. De doelgroep bestaat vooral uit jongeren en jongvolwassenen, oftewel mannen en vrouwen tussen de 14 en 30 jaar. Daarnaast zien we dat deze formule ook door andere leeftijdscategorieën graag bezocht wordt. Promotie van de mode vindt plaats via de winkels. ZARA maakt geen gebruik van reclame op billboards of commercials.

Het succes wordt niet bepaald door de intensief persoonlijke benadering van klanten in de winkel. Daarvoor zijn de winkels ook te groot evenals de collecties. Het is juist een vorm van anonimiteit die de doelgroep op geen enkele manier beperkt aankopen te doen. De prijs-kwaliteitverhouding van de kleding is in het algemeen goed. Ook de service is goed. Je kunt

makkelijk ruilen en retourneren en je krijgt je geld terug. Voordeel van zo'n grote keten is dat je in alle vestigingen terecht kunt voor het doen van aankopen, maar ook terugbrengen en ruilen. Koop je in Amsterdam een blazer, dan breng je die in Utrecht makkelijk terug. Kortom, ZARA is een winnende winkel in de groep filiaal- en grootwinkelbedrijf met zogenaamde 'fast fashion'.

Sacha en The Sting

Kijken we naar Nederlandse bedrijven dan zien we dat de Termeer Groep het met Sacha, Manfield en Sissy-Boy goed doet. Ook The Sting Companies laat zien dat ze verstand van zaken hebben. The Sting, Cotton Club, Costes, Daily Aesthetikz en de Koopman zijn duidelijk gepositioneerd en de organisatie krabbelt na een stevige coronaklap weer op.

Opvallend is dat zowel ZARA als deze Nederlandse bedrijven vooral goed 'merken' hebben weten te maken van hun formules en niet buiten de deur adverteren. Ze hebben een duidelijk concept en ze moeten het hebben van de prijs-kwaliteitverhouding, hun imago, mond- tot mondreclame en merktrouw. Daarmee onderscheiden ze zich bijvoorbeeld van C&A en H&M.

Winnende franchisebedrijven

Verschillende filiaal- en grootwinkelbedrijven hebben naast filialen ook franchisenemers, die eigenlijk zelfstandig ondernemers zijn (de mate waarin wordt bepaald door de 'hardheid' van de franchiseformule).

Franchisenemers van grotere bedrijven hebben het voordeel van de merknaam die door de franchisegever neergezet is. Voor deze formules is het dan ook van groot belang dat de franchiseorganisatie een duidelijk 'merk' vormt. Een franchisenemer is een echte ondernemer en zijn omzet hangt direct samen met de kwaliteit die, en het onderscheidend vermogen dat, hij te bieden heeft. Stabiliteit, continuïteit en betrouwbaarheid van de exploitant op langere termijn onderscheiden de franchisenemer van de filiaalleider. De franchisenemer kent zijn klanten en zijn personeel goed.

Daarbij is bij sommige franchisebedrijven de merkwaarde belangrijker dan de persoonlijke toevoeging van de franchisenemer, bijvoorbeeld bij HEMA. HEMA is een winnende franchiseformule. Het merk is ongekend sterk in ons land. Bezoekers komen in het algemeen méér voor het merk HEMA dan voor een specifieke ondernemer. Want wat HEMA verkoopt is vrijwel allemaal 'eigen merk' en bijna nergens anders te koop. Alleen Jumbo verkoopt tegenwoordig een beperkt deel van het HEMA-assortiment, omdat deze formules samen zijn gegaan.

Primera is ook een winnende formule. Officieel geen franchiser, maar als coöperant in een coöperatie komt het daar in de praktijk wel min of meer op neer. Primera heeft haar formule als sterk merk weten neer te zetten, terwijl ze merken verkoopt die overal verkocht worden. Dat is op zich al knap. Bovendien heeft de coöperant van Primera behoorlijk wat vrijheid om zijn assortiment zelf aan te vullen en de winkel een 'finishing touch' te geven, iets wat het onderscheidend vermogen van de zaak ten goede komt.

Zelfstandige ondernemers

In vorige publicaties zijn we al ingegaan op het belang van goed ondernemerschap en service bij vooral zelfstandige ondernemers. Nu gaan we daar nog iets dieper op in.

Als een zelfstandig ondernemer merken verkoopt, die op veel meer plekken te koop zijn, is het van belang dat de eigen winkel een duidelijk 'merk' wordt. De winkel moet zich dus op andere punten onderscheiden dan alleen de verkochte merken. In deze winkels hangt het succes voor een groot deel samen met het positief onderscheidende vermogen van de ondernemer en zijn/haar personeel om van de winkel iets bijzonders te maken, zodat het een echte bestemming wordt. Dan hebben we het over de 'hardware': de inrichting van de winkel, het productassortiment en vooral ook de verlichting. Aan de kwaliteit van verlichting wordt niet altijd veel aandacht besteed. Financieel is het nog weleens de sluitpost en dat is niet terecht. De kwaliteit van de verlichting bepaalt voor een groot deel hoe jouw klant je artikelen ziet en dat is héél belangrijk voor de verkoop. Daarnaast is de aanwezigheid van zitplekken voor het gezelschap van de klanten én de mogelijkheid iemand iets te drinken aan te bieden, van belang voor het aantrekkelijk maken en houden van je winkel.

Service en ondernemerschap, wat houdt dat in?

Maar alles draait om de service en het ondernemerschap, dus de 'software'. Wat bedoelen we daarmee?

Allereerst: *ken je product*. En *hou van je product*. Als je geen passie hebt voor de spullen die je verkoopt, ben je niet geloofwaardig. Weet ook met *liefde* over je *product(en)* te vertellen. Breng die liefde over naar je klant. En herken de klant die jouw passie deelt en dus dolgraag iets bij je wilt kopen. Dat houdt in dat je je *doelgroep* dient af te bakenen. Je kunt je onmogelijk op iedereen tegelijk richten (alhoewel sommige warenhuizen als Action wel degelijk heel succesvol zijn, juist doordat zij zich richten op meerdere doelgroepen). *Zorg dat je ertoe doet*. Voor bepaalde doelgroepen. Alleen dan kun je het verschil maken met je concurrenten. En ben je van toegevoegde waarde. Als vanzelf *hou je dan van je klant*. Dat betekent dat je hem of haar in de watten gaat leggen. Gaat *verwennen*. En alle *aandacht* geeft die hij of zij nodig heeft.

Een goede verkoper vindt het fijn om zijn klant van dienst te zijn, om diegene een plezier te doen. Daar wordt hij oprecht blij van. En dan heb je een win-win situatie: verkoper én klant zijn blij. Een goede verkoper weet daarnaast ook hoe belangrijk het is dat zijn klanten 'gezien' worden. Elk mens wordt graag 'gezien'. Als het heel druk is in de winkel en een bezoeker kan niet direct benaderd worden, dan krijgt deze bezoeker wél een vriendelijk knikje met een blik die zegt: 'ik heb u gezien. Ik kom zo bij u.' Per slot van rekening gaat er niets boven oogcontact.

Het vergt verder een speciaal talent om de klant te herkennen die juist in eerste instantie wat wil rondkijken. Deze zoekt in het begin juist geen verbinding. Maar het kan zijn dat die verbinding in een volgende fase juist wél tot stand moet komen.

De meeste succesvolle ondernemers claimen overigens dat het niet uitmaakt of ze nu schoenen, kattenvoer of grasmaaimachines verkopen. Zolang ondernemers - en hun team - klanten maar blij kunnen maken. Die liefde voor hun klanten maakt ze succesvol. Omdat zij oplossingen zoeken voor klanten. En die ook daadwerkelijk vinden.

Verder gaat het bij zelfstandige winkeliers veel *minder om de prijs van de producten*. Je kunt niet opboksen tegen de grote ketens en hun inkoopcondities. Wees dus voorzichtig met korting. Als je de klant wil verwennen en zijn/haar loyaliteit wil bewerkstelligen, dan werkt *een extraatje* beter. Een cadeautje. Een hebbedingetje. Zodat de klant telkenmale aan jou herinnerd wordt. Geef de klant verder ook alle *aandacht*. Doe moeite voor hem of haar. En de klant komt graag in jouw winkel terug.

Waarmee je het als stenen winkel echter kunt winnen van de webwinkel is de 'echte service'. Een voorbeeld? *Maak geen probleem van retouren*. Verwijs niet door naar de fabrikant, maar regel zelf alle rompslomp met de garantie. De klant zal je dankbaar zijn en bij je terugkomen. Heel belangrijk is ook je personeel. Het *personeel moet ook jouw liefde voor het vak en de liefde voor je klant hebben*. Dus: geen kauwgom kauwen. Geen aandacht voor de eigen telefoon en niet alleen maar aandacht schenken aan je collega's. Alles draait om het (be)dienen van de *klant*. Zorg daarom ook goed voor je personeel. Investeer in je teams. Investeer in de verkooptechnieken. In gastvrijheid. En zorg voor werkplezier. Zorg dat jouw personeel het verschil wil maken. Je medewerkers gaan op hun beurt dan weer goed voor je klant zorgen. En dat is goed voor jouw omzet. En zo worden jouw klanten dan uiteindelijk jouw *ambassadeurs*.

Retail is mensenwerk

Alles draait om tevreden klanten. Natuurlijk. Sommige mensen prefereren het internet als aankoopkanaal. Of, als ze dan wel in de winkel zijn, rekenen het liefst af bij een zelfscankassa. Of bestellen hun menu in het restaurant met een QR-code. Maar vergis je niet. Dat zijn minderheden. De mens is en blijft een sociaal wezen. Dat persoonlijke aandacht behoeft. Een vriendelijke welkomstknikje. Of een vriendelijke verkoper die zich opstelt als adviseur. Weer anderen willen vermaakt worden. Dat zijn de mensen die gevoelig zijn voor het toverwoord 'beleving'. Maar al met al zijn de menselijke verbinding en een goed productaanbod (dat goed gepresenteerd wordt) de sleutels tot retailsucces. Mensen zijn geen robots. En de retail moet ervoor waken dat het digitale aspect niet de overhand gaat krijgen.

(*) *Jorine de Soet is directeur van KIR, Kordaat In Ruimte. Jorine houdt zich al jaren succesvol bezig met projectmanagement, centrummanagement in binnensteden én met winkelcentra.*

(*) *Hans van Tellingen is algemeen directeur van winkel- en consumentengedragsonderzoeker Strabo bv. Dit blog komt ook in zijn nieuwste boek 'Retail Is Mensenwerk', dat in november 2023 verschijnt.*

