

Wijk- en buurtwinkelcentra: kansen benutten!

Een verkennend onderzoek naar de kansen van Omni Channel

Commerce voor ondersteunende winkelgebieden



COLOFON

Naam: J.F.S. (Hannes) de Bruijn MSc
Adres: Sumatrakade 933
1019 RB Amsterdam
Emailadres: hannes.de.bruijn@gmail.com

Datum: 31 augustus 2014

Versie: **Definitieve scriptie**

Onderwijsinstelling: Amsterdam School of Real Estate
Opleiding: Master of Studies in Real Estate (ASRE)

Begeleider: drs. Arthur Marquard
Tweede begeleider: prof. dr. Ed Nozeman

Bron illustraties kaft: www.flickr.com, eigen bewerking

VOORWOORD

Het onderzoeksrapport dat voor u ligt betreft mijn eindproduct in het kader van de afronding van mijn opleiding op de Amsterdam School of Real Estate (MSRE-opleiding). Het onderzoek richt zich op de kansen van Omni Channel Commerce voor ondersteunende winkelgebieden in Nederland.

Ik heb voor dit onderwerp gekozen omdat de winkelmarkt mij al jaren trekt, sinds ik als kind met mijn vader winkels ging bezoeken in het kader van zijn werk. In de tussentijd is mijn interesse voor de winkelmarkt alsmaar toegenomen. Zeker nu momenteel de combinatie tussen winkelen en technologie steeds belangrijker aan het worden is, waardoor nieuwe organisatiemodellen ontstaan om de winkelmarkt te 'her programmeren'.

In professionele zin heb ik mijn theoretische vastgoedkennis opgedaan gedurende mijn bouwkundige vooropleidingen, waaronder mijn masterstudie aan de Technische Universiteit in Eindhoven. Mijn praktijkkennis heb ik opgedaan gedurende mijn werkervaring binnen Colliers International in Amsterdam. De komende jaren wil ik mij graag verder specialiseren in de winkel(vastgoed)markt.

Ik wil een aantal personen bedanken die mij tijdens het afstudeerproces hebben ondersteund. Dit betreft mijn collega Paul Nelisse, die mij van praktische tips heeft voorzien bij de opstart van het onderzoek. Daarnaast wil ik mijn collega Niels Bloem bedanken die mij de ruimte heeft gegeven om het afstudeerproces te doorlopen. Tot slot wil ik mijn begeleider Arthur Marquard van de Amsterdam School of Real Estate hartelijk danken voor zijn enthousiasme, visie, input en feedback op het onderzoek en de rapportage.

Hannes de Bruijn

Amsterdam, 31 augustus 2014

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING	1
1. INLEIDING	2
1.1 AANLEIDING ONDERZOEK	2
1.2 ONDERZOEKSKADER	4
1.3 DOELSTELLING	4
1.4 PROBLEEMSTELLING	4
1.5 ONDERZOEKSVRAGEN	5
1.6 AFBAKENING EN ONDERZOEKSMETHODOLOGIE	5
1.7 ONDERZOEKSMODEL	6
1.8 RELEVANTIE ONDERZOEK	7
1.9 LEESWIJZER	7
2. THEORIE ONDERSTEUNENDE WINKELGEBIEDEN	8
2.1 INLEIDING	8
2.2 HET ONTSTAAN VAN STEDELIJKE REGIO'S	8
2.3 DE ONTWIKKELING VAN HET NEDERLANDSE WINKELLANDSCHAP IN THEORETISCHE ZIN	9
2.4 DE ONTWIKKELING VAN HET NEDERLANDSE WINKELLANDSCHAP IN FYSIEKE ZIN	12
2.5 FOCUS OP ONDERSTEUNENDE WINKELGEBIEDEN	15
2.6 CONCLUSIE	16
3. THEORIE OMNI CHANNEL COMMERCE	17
3.1 INLEIDING	17
3.2 KOOPGEDRAG EN AANKOOPBEHOEFTE VAN DE CONSUMENT	17
3.3 HET AANKOOPPROCES	19
3.4 HET AANKOOPKANAAL EN DE EVOLUTIE DAARVAN	22
3.5 DE ORGANISATIE VAN OMNI CHANNEL COMMERCE	24
3.6 CONCLUSIE	26
4. OPZET EN UITVOERING ONDERZOEK	28
4.1 INLEIDING	28
4.2 ONDERZOEKSSTRATEGIE	28
4.3 SELECTIE CASE STUDIES	29
4.4 EXPERTINTERVIEWS ZELFSTANDIGE WINKELIERS EN WINKELKETENS	32
4.5 SAMENVATTING	33

5. ONDERZOEKSRESULTATEN EN ANALYSE	34
5.1 INLEIDING	34
5.2 ONTWIKKELINGEN PER WINKELCENTRUM OVER DE AFGELOPEN 10 JAAR	34
5.3 ZELFSTANDIGE WINKELIERS EN OMNI CHANNEL COMMERCE	37
5.4 WINKELKETENS EN OMNI CHANNEL COMMERCE.....	42
5.5 KRUISVERGELIJKING ONDERZOEKSRESULTATEN EN TERUGKOPPELING THEORIE	46
5.6 CONCLUSIE.....	51
6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	53
6.1 INLEIDING	53
6.2 CONCLUSIES.....	53
6.3 REFLECTIE EN AANBEVELINGEN.....	55

BIBLIOGRAFIE

BIJLAGE I: PLATTEGROND WINKELCENTRA CASE STUDY

BIJLAGE II: VRAGENLIJST EXPERT INTERVIEWS

BIJLAGE III: DATA ANALYSE WINKELCENTRA PERIODE 2004 T/M 2014

BIJLAGE IV:OVERZICHT ONDERZOEKSRESULTATEN

MANAGEMENTSAMENVATTING

De trends en ontwikkelingen op het gebied van mens, economie en technologie hebben gevolgen voor de functie van de traditionele winkel. Dat geldt onder andere voor winkels in ondersteunende winkelgebieden, waaronder wijk- en buurtwinkelcentra die te maken (kunnen) hebben met leegstand. Dit is negatief voor de attractiviteit en aantrekkingskracht van een winkelcentrum. De winkelmarkt zal vanuit deze optiek fundamenteel moeten veranderen. Het doel is om inzicht te verschaffen aan vastgoedprofessionals in hoeverre Omni Channel Commerce als nieuwe organisatievorm kansen biedt voor winkelvastgoed in ondersteunende winkelgebieden. De centrale onderzoeksvraag betreft: *In hoeverre biedt Omni Channel Commerce kansen voor winkelvastgoed in ondersteunende winkelgebieden?*

Het onderzoek start met een theoretische verdieping waarbij wordt ingegaan op de kenmerken van de Nederlandse winkelmarkt met een focus op ondersteunende winkelgebieden. Daarnaast heeft een theoretische verdieping plaatsgevonden op het gebied van Omni Channel Commerce, dat gezien kan worden als de meest moderne en actuele organisatievorm die betrekking heeft op het aankoopproces van de consument.

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek met een verkennende focus, waarbij de onderzoeksresultaten zijn verkregen middels drie case studies. Hierbij is gebruik gemaakt van expert interviews gehouden onder zelfstandige winkeliers en winkelketens. Per expert groep heeft een analyse plaatsgevonden met daarna een kruisvergelijking.

De conclusie van het onderzoek is dat Omni Channel Commerce kansen biedt voor ondersteunende winkelgebieden. Deze kansen kunnen direct en indirect van aard zijn, waarbij directe kansen betrekking hebben op: merk, touch points, personeel, technologie, betaling (check out), magazijn en distributieruimte (warehouse facilities) en experience stores. Indirecte kansen hebben betrekking op: huisvesting en flexibele huurcontracten, organisatie van Omni Channel Commerce en samenwerking.

De consument is degene die het meeste baat heeft bij de kansen, gevolgd door de winkeliers en de eigenaar van het winkelvastgoed. De consument bepaalt of, waar en wanneer de aankoop plaats vindt en via welk aankoopkanaal. De winkelier is degene die het aankoopproces van de consument dient te faciliteren. Vastgoedeigenaren zullen zich flexibeler moeten opstellen hetgeen kan leiden tot behoud van de aantrekkingskracht en aantrekkelijkheid van een ondersteunend winkelcentrum. De verwachting ten aanzien van het winkelruimtegebruik in ondersteunende winkelgebieden is stabiel voor de komende 5 jaar. Dat komt hoofdzakelijk doordat de consument via meerdere kanalen koopt. In toenemende mate zal levering van producten direct vanuit de producent plaatsvinden, hetgeen een bedreiging kan vormen voor zelfstandige ondernemers of een ondersteunend winkelcentrum.

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding onderzoek

Trends en ontwikkelingen op de Nederlandse winkelmarkt

De actuele trends en ontwikkelingen op de Nederlandse retailmarkt zijn wellicht het best te omschrijven aan de hand van mens, economie en technologie (Rabobank, 2014).

Mens: De consument is de belangrijkste schakel als het gaat om winkelbestedingen. De toenemende vergrijzing en de stagnerende vergroening hebben gevolgen voor de winkelbestedingen. Per saldo leidt dat tot een kleinere beroepsbevolking met minder inkomsten. Voor de winkelmarkt betekent dit naar verwachting lagere bestedingen door jongeren en minder bestedingen door ouderen.

Een ontwikkeling die invloed heeft op de winkelmarkt is urbanisatie. Was in de laatste decennia nog sprake van wegtrekkende jongeren van de stad naar het platteland, vanaf eind vorige eeuw groeien de grote steden weer. Het gevolg daarvan is dat sommige regio's, steden en dorpen buiten de grote steden te maken hebben met een krimpend inwoneraantal. Daarnaast neemt de gemiddelde leeftijd in deze krimpgebieden toe. Door dalende bezoekersaantallen en bestedingen zal de detailhandelsomzet lokaal afnemen.

Daarnaast speelt ook mobiliteit een rol. Ouderen zijn mobieler dan vroeger, dat onder andere blijkt uit de toename van het autobezit en -gebruik in de afgelopen jaren. Ondanks de toename van het aantal auto's neemt het privégebruik van de auto af. Autogebruik en winkelen was voorheen onlosmakelijk met elkaar verbonden, maar hier zou dus verandering in kunnen komen. In combinatie met de jaarlijks stijgende parkeertarieven kan dat dus gevolgen hebben voor de winkelbestedingen (Quix, 2013; Planbureau voor de Leefomgeving, 2013).

Economie: De economische crisis heeft invloed op de winkelbestedingen van consumenten. Sinds het begin van de crisis in 2008 vertoont de Nederlandse detailhandel negatieve groei- en omzetcijfers. Hieraan ten grondslag liggen onder andere een lager besteedbaar (gezins)inkomen en een dalend consumentenvertrouwen.

Onderscheid dient gemaakt te worden in bestedingen voor food en non-food. Supermarkten die onderdeel uitmaken van de food branche hebben nauwelijks te maken gehad met afnemende consumentenbestedingen sinds het begin van de crisis in 2008. De omzetonwikkeling in de foodbranche volgt sinds 2008 de stijgende lijn van de inflatie. Bestedingen voor producten in de non-food branche vertonen een ander beeld, waar sinds

het uitbreken van de economische crisis sprake is van een omzetsdaling van ruim 10 procent. Vooral winkels in het segment elektronica, doe-het-zelf en woninginrichting hebben het moeilijk, terwijl de winkels voor schoenen en mode een minder negatief beeld laten zien.

De economische vooruitzichten voor met name de non-food branche vertonen een licht negatieve groei tot 2017. Wel zal daarbij verschil aanwezig zijn per onderliggende branche, zoals bijvoorbeeld mode en elektronica. Voor de food branche wordt verwacht dat de groei groter zal zijn dan de groei van de totale economie welke in de komende jaren wordt ingeschat op jaarlijks 1 procent (ABN AMRO, 2013).

Technologie: Consumenten doen in toenemende mate inkopen via een online verkoopkanaal en alle indicatoren wijzen erop dat dit nog verder toe neemt in de komende jaren. Deze toename wordt vooral veroorzaakt door de toename van het gebruik van smartphones en de acceptatie en het gebruik van nieuwe technologieën in winkels. Daarnaast is de mate waarin mensen social media accepteren enorm. Voor winkeliers wordt het daardoor gemakkelijker om hun doelgroep gericht te bereiken. Een verschuiving van zogenaamde 'broad casting' waarbij een breed publiek wordt aangesproken naar 'narrow casting' waarbij de doelgroep wordt aangesproken treedt op.

Omdat consumenten frequenter online zijn leidt dat ertoe dat de online omzet niet zozeer groeit doordat er meer consumenten aankopen doen, maar vooral omdat consumenten vaker aankopen doen. De verwachting is dat consumenten in 2020 ruim 50 procent van hun aankopen online zullen doen. Het betreft dan hoofdzakelijk non-food verkopen, omdat de markt voor online food verkopen nog vrij beperkt is (Thuiswinkel.org, 2014a, p. 21).

Gevolgen van deze trends en ontwikkelingen voor de (fysieke) winkelmarkt

De gevolgen van de trends en ontwikkelingen rondom mens, economie en technologie hebben gevolgen voor het fysieke winkelareaal en de functie van de traditionele winkel. Met name in de krimpgebieden waar sprake is van vergrijzing staat de omzet van winkeliers onder druk en is in sommige gevallen sprake van een toenemende winkelleegstand (IVBN, 2012). De opkomst van het online winkelen kan als negatieve bijwerking hebben dat brancheversmalling optreedt, waardoor het aanbod van winkels in dezelfde branche toe neemt. Dit kan gevolgen hebben op de attractiviteit van een winkelcentrum. Uit de literatuur (Quix, 2013) blijkt dat de invloed van de ontwikkelingen rondom mens, economie en technologie op fysieke winkelcentra zeer lokaal van aard zijn. Het is dus niet per definitie zo dat een kernwinkelgebied goed presteert of dat een ondersteunend winkelgebied in alle gevallen met toenemende leegstand te maken heeft. Wel valt het in de praktijk op dat met name winkelgebieden buiten de Randstad en ondersteunende winkelgebieden zoals wijk- en buurtwinkelcentra het niet makkelijk hebben onder de huidige economische omstandigheden.

Mogelijke oplossingsrichtingen voor de winkelmarkt in de toekomst

De winkelmarkt zal een aantal fundamentele veranderingen moeten ondergaan, die wellicht afwijken van de historische context. Nieuwe business modellen en lokale oplossingen met als uitgangspunt lagere netto-opbrengsten, gecombineerd met grotere volumes en hogere omloopsnelheden is hetgeen waar aan gedacht moet worden. Huurdifferentiatie, flexibiliseren van huurcontracten en samenvoeging of splitsing van panden ten behoeve van courantere oppervlakten zijn mogelijke oplossingen voor het behoud van aantrekkelijke winkelgebieden. Gezien de huidige trends en ontwikkelingen dient een combinatie tussen het traditionele (fysieke) verkoopkanaal en het online verkoopkanaal niet te worden vergeten. Het blijkt namelijk dat winkels die gebruik maken van een combinatie aan verkoopkanalen het meest succesvol zijn als het gaat om onder andere omzetgroei (PropertyNL, 2013a, pp. 51-53).

1.2 Onderzoekskader

Onderwerp scriptie

De winkelmarkt zal moeten veranderen als gevolg van de trends en ontwikkelingen op het gebied van mens, economie en technologie. Met de actuele problematiek op de winkelmarkt enerzijds en de oplossingen ten aanzien van nieuwe organisatievormen anderzijds is onderzocht in hoeverre dit kansen biedt.

Het onderzoek focust zich op ondersteunende winkelgebieden waaronder wijk- en buurtwinkelcentra in combinatie met een nieuwe organisatievorm op de winkelmarkt, namelijk: Omni Channel Commerce.

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verschaffen aan vastgoedprofessionals in hoeverre Omni Channel Commerce kansen biedt voor winkelvastgoed in ondersteunende winkelgebieden, waaronder wijk- en buurtwinkelcentra.

1.4 Probleemstelling

**In hoeverre biedt Omni Channel Commerce kansen
voor ondersteunende winkelgebieden?**

1.5 Onderzoeksvragen

Deelvragen:

- Wat zijn ondersteunende winkelgebieden?
- Waarom is de focus op ondersteunende winkelgebieden van belang?
- Wat wordt verstaan onder Omni Channel Commerce? En wat zijn de kenmerken?
- Wat is de actuele status van Omni Channel Commerce?
- Op basis van welke strategische onderdelen kan een Omni Channel Commerce organisatie worden geanalyseerd?
- In hoeverre implementeren winkeliers in ondersteunende winkelgebieden Omni Channel Commerce al binnen hun organisatie? En waarom?
- In hoeverre voorzien winkeliers in ondersteunende winkelgebieden kansen ten aanzien van Omni Channel Commerce?
- In hoeverre biedt Omni Channel Commerce kansen voor de huisvesting in de komende 5 jaar?

1.6 Afbakening en onderzoeksmethodologie

Afbakening onderzoek

Het onderzoek beperkt zich tot de Nederlandse winkel(vastgoed)markt en richt zich dus niet op overige sectoren, zoals kantoren, bedrijfsruimten, woningen, et cetera. De focus richt zich specifiek op ondersteunende winkelcentra, zoals wijk- en buurtwinkelcentra. De reden hiervoor is dat meer dan de helft (53 procent) van het aantal winkelgebieden bestaat uit ondersteunende winkelcentra. Weliswaar blijkt dat 'slechts' een vijfde van de winkelleegstand (gemeten in het aantal verkooppunten) in Nederland betrekking heeft op ondersteunende winkelgebieden, maar omdat in de praktijk zichtbaar is dat leegstand een lokaal probleem is in plaats van een nationaal probleem wordt het belang van dit type winkelcentra onderstreept. Dat geldt eveneens voor het belang van de oplossingen om de attractiviteit en aantrekkingskracht van dergelijke winkelcentra te behouden. Een mogelijke oplossingsrichting met het oog op het voorgaande heeft betrekking op nieuwe organisatievormen. Dit lijkt samen te komen binnen Omni Channel Commerce, zodat de aandacht zich hierop zal richten. Binnen Omni Channel Commerce zal de focus liggen op non-food producten. De verklaring hiervoor is dat reeds ervaring bestaat met online aankopen van non-food producten en nog zeer beperkt met food producten, waardoor uitvoeringstechnisch lastiger aan informatie is te komen. Daarnaast is de verwachting dat de komende paar jaar minder besteed zal worden aan non-food producten door de consument. Met dit gegeven is het belang van een nieuwe organisatievorm die kan leiden tot stimulering van de omzet van winkeliers groot.

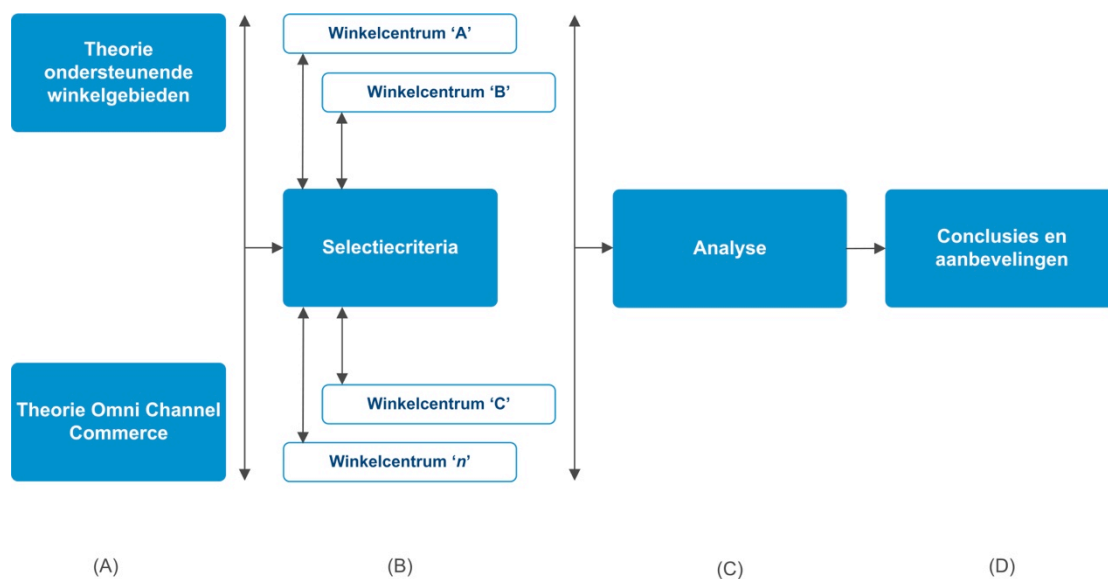
Onderzoeksmethodologie

Het onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek met een verkennende focus, dat gedurende een doorlooptijd van circa zes maanden is uitgevoerd. Door middel van dit type onderzoek is het mogelijk informatie te verkrijgen op het gebied van Omni Channel Commerce, een organisatievorm waar in de praktijk nog vrij weinig van bekend is. Vanwege de complexiteit van deze organisatievorm is het mogelijk op ongestructureerde wijze en met een informele insteek onderzoeksresultaten te verzamelen. Dat zal plaats vinden door middel van interviews die een onderdeel vormen van de case studies.

De beperking van verkennend onderzoek binnen het onderzoekskader dat hier van toepassing is heeft te maken met de mate waarin Omni Channel Commerce (on)bekend is onder de ondervraagde winkeliers als onderdeel van de case studies. De uitdaging is om deze beperking te ondervangen door de resultaten van de theoretische verdieping te vertalen naar duidelijke vragen die voor eenieder te begrijpen en te beantwoorden zijn.

1.7 Onderzoeksmodel

Het onderstaande onderzoeksmodel geeft de stappen weer die betrekking hebben op de uitvoering van het onderzoek op het gebied van ondersteunende winkelgebieden en Omni Channel Commerce (A). Dat heeft geleid tot enkele selectiecriteria voor de keuze van ondersteunende winkelgebieden (B). Analyse van de onderzoeksresultaten heeft betrekking op dwarsverbanden waarbij is onderzocht in hoeverre Omni Channel Commerce van betekenis is voor ondersteunende winkelcentra (C), dat resulteert in conclusies en aanbevelingen (D).



Schema 1.1: eigen bewerking.

1.8 Relevantie onderzoek

Maatschappelijke relevantie

Winkelvastgoed vormt voor een groot gedeelte de stedelijke aantrekkelijkheid en identiteit van een stad. Vanuit deze optiek wil ik inzicht bieden in de kansen die ondersteunende winkelgebieden kunnen benutten, waardoor de kwaliteit en attractiviteit kan worden behouden.

Wetenschappelijke relevantie

Door middel van dit onderzoek wil ik in wetenschappelijke zin een bijdrage leveren door inzicht te bieden in de mate waarin technologische ontwikkelingen invloed kunnen hebben op de attractiviteit van winkelcentra in ondersteunende winkelgebieden.

1.9 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van dit onderzoeksrapport wordt ingegaan op de theoretische verdieping van de winkelmarkt in Nederland met een focus op ondersteunende winkelgebieden.

Hoofdstuk 3 vormt het tweede onderdeel van de literatuurstudie en staat stil bij het koopgedrag van de consument en de veranderingen in het aankoopproces. De organisatievorm die in dit hoofdstuk centraal staat betreft Omni Channel Commerce.

Het volgende hoofdstuk is hoofdstuk 4, waarmee een schakel wordt gevormd tussen de theoretische verdieping in het onderzoek en de praktijk. In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de onderzoeksstrategie en –methodologie, ter verduidelijking van de insteek en resultaten van het onderzoek.

Hoofdstuk 5 betreft een beschrijving van de onderzoeksresultaten die volgen uit het bureauonderzoek zoals beschreven in hoofdstuk 2 en 3 en die in verband zijn gebracht met de praktijksituatie op basis van de case studies.

Het 6^e en laatste hoofdstuk in het onderzoeksrapport bestaat uit de overall conclusie van het onderzoek en is tevens voorzien van aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek.

Daarnaast is voorin het rapport de management samenvatting opgenomen, waarin onder andere wordt weergegeven wat de aanleiding is van het onderzoek, hoe het onderzoek is uitgevoerd en wat de resultaten zijn. Tot slot bevat het onderzoeksrapport nog diverse bijlagen die onder andere de antwoorden van de interviews bevatten en plattegronden van de winkelcentra die onderdeel vormen van de case studies.

2. THEORIE ONDERSTEUNENDE WINKELGEBIEDEN

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan de ontwikkelingen op de Nederlandse winkelmarkt centraal, als eerste onderdeel van de literatuurstudie in dit onderzoek. Hierin komt het ontstaan van de winkelmarkt aan bod, evenals de ontwikkelingen in de loop der jaren. Daarnaast wordt ingegaan op de actuele winkelmarkt en ligt de focus op ondersteunende winkelgebieden.

2.2 Het ontstaan van stedelijke regio's

De Nederlandse steden hadden tot 1960 te maken met groei, maar daarna is dat omgeslagen in krimp. Dat had hoofdzakelijk te maken met het wegtrekken van de middenklasse uit de steden, omdat als gevolg van de stijgende welvaart en het toegenomen autobezit sprake was van ruimtegebrek in de steden. De wegtrekkende bevolking uit steden kwam met name terecht op perifere woonlocaties buiten het stadscentrum. In de binnensteden maakten voormalige woonlocaties plaats voor winkel- en kantoorontwikkelingen. Het gevolg van de overloop van bevolking heeft ervoor gezorgd dat in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw stedelijke regio's zijn ontstaan. Naast stadscentra was er sprake van omliggende kernen. Door deze ontwikkeling verloren de steden koopkracht aan de omliggende centra.

Vanaf de zeventiger jaren kreeg stadsvernieuwing aandacht, waarbij er weer ruimte was voor woningontwikkelingen op met name voormalige bedrijfslocaties. Vanwege de economische recessie in de jaren tachtig werd het woningprogramma getemporeerd, dat uiteindelijk duurde tot in de tweede helft van de jaren tachtig. Daarna nam de ruimtevraag als gevolg van de aantrekkende economie weer toe. Volgens het nationale ruimtelijke beleid dat destijds werd vastgelegd in de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra (Ministerie van VROM, 1990) werd ingezet op grootstedelijke vestigingsmilieus ondersteund met hoogwaardige stedelijke voorzieningen. Vanwege de ruimtevraag naar kwalitatief hoogwaardige woningen werd uitgeweken naar de zogenaamde VINEX-locaties aan de rand van de steden, terwijl de ontwikkelingen in de binnensteden gefinancierd werden door de ontwikkeling van appartementen.

Door het ontstaan van perifere woonlocaties buiten de steden ontstonden ontwikkelingsassen (zogenaamde corridors) tussen de stedelijke centra. Oorspronkelijk was het idee om langs deze assen voorzieningen te realiseren, maar als gevolg van een te optimistische inschatting

van het ruimtegebruik is dat nooit tot stand gekomen. Beleidsmatig gezien werd dat ingeperkt door de Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening (Ministerie van VROM, 2001), waarbij rode contouren rond de steden ruimtebeperkingen oplegde. Vanaf heden tot omstreeks 2040 zal in Nederland naar verwachting sprake blijven van een groeiende bevolking op landelijk schaalniveau. Desondanks zal vanaf omstreeks 2020 langzaamaan sprake zijn van krimpende regio's. De eerste tekenen hiervan zijn reeds zichtbaar in bijvoorbeeld Groningen, Zuid-Limburg en Zeeuwsch Vlaanderen (Atzema, Olden, & Spierings, 2012).

2.3 De ontwikkeling van het Nederlandse winkellandschap in theoretische zin

De ontwikkeling van de winkelmarkt hangt samen met de ontwikkeling van de stedelijke regio's, zoals hiervoor staat beschreven. Bij de vorming van het Nederlandse winkellandschap en het functioneren van de winkelmarkt zijn een aantal kernelementen van belang die het succes bepalen. Onder succes wordt verstaan het spanningsveld tussen het detailhandelsaanbod enerzijds en de bevrediging van de behoefte van de consument anderzijds. De kernelementen die het betreft zijn: centraliteit, bereikbaarheid, concentratie en attractiviteit. De eerste drie begrippen hebben betrekking op het allocatievraagstuk, terwijl het laatste begrip betrekking heeft op kwalitatieve aspecten van het aanbod (Nozeman, Post, & Langendoen, 2012).

Centraliteit

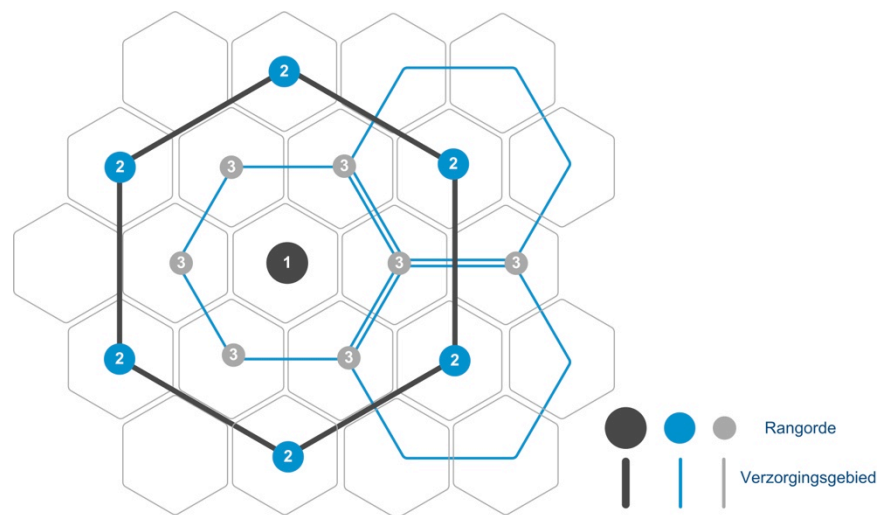
De verklaring voor de reden waarom functies op een specifieke plaats worden uitgeoefend hangt volgens de locatietheorie van Von Thünen¹ (1826) af van het grondgebruik. Het grondgebruik en de grondprijs zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ze hangen af van de onderlinge concurrentie van activiteiten. Vestiging van een winkelier in het stadscentrum, waar de grootste passantenstromen aanwezig zijn, die zorgen voor de hoogste netto opbrengst of vloerproductiviteit, bepaalt de hoogte van de grondprijs (zogenaamde bid-rent). Deze theoretische benadering geldt ook voor ondersteunende winkelgebieden op perifere winkellocaties. Relatief grote winkelvloeroppervlakten gecombineerd met relatief lage opbrengsten per vierkante meter zorgen voor een lage(re) grondprijs. Hierdoor kan vestiging in de periferie voor bepaalde winkelformules en branches dus aantrekkelijk zijn.

Christaller² (1933) borduurt voort op de locatietheorie van Von Thünen met zijn centrale-plaatsentheorie, waarbij sprake is van een hiërarchie of rangorde. Christaller richt zich met name op de verschillende soorten detailhandel. Om een bepaald producttype rendabel aan te kunnen bieden aan de consument is een bepaalde vraag benodigd in een bepaald

¹ Johann Heinrich von Thünen (1783 - 1850) was een Duits econoom en één van de grondleggers van de econometrie.

² Walter Christaller (1893 – 1969) was een Duitse geograaf die vooral bekend is geworden om zijn Centrale-plaatsentheorie (1933).

verzorgingsgebied. Christaller benoemt dit als de zogenaamde drempelwaarde. Indien sprake is van dagelijkse boodschappen, gericht op de primaire levensbehoefte, dan volstaat een kleiner verzorgingsgebied waarbij garantie op rendabele verkoop eenvoudiger is. Als het luxe producten betreft, zoals bijvoorbeeld sieraden, dan is een groter verzorgingsgebied nodig om rendabele verkoop te kunnen waarmaken. Het gaat in het laatste voorbeeld om artikelen die minder frequent worden aangeschaft. Als gevolg van clustering van winkels met hetzelfde aanbod op bepaalde plekken, ontstaat binnen een gebied een rangorde aan winkelcentra volgens een functionele hiërarchie. Christaller gaat uit van een verzorgingspiramide waarin de centrale plaats van de eerste orde bestaat uit het meest omvangrijke winkelvloeroppervlak met het hoogst aantal winkels. Hierbij valt te denken aan het kernwinkelgebied in steden. Winkelcentra van een lagere orde zijn ondersteunende winkelgebieden zoals wijk- en buurtwinkelcentra (McCann, 2001).



Figuur 1.2: Centrale plaatsentheorie van Christaller (McCann, 2001), eigen bewerking.

Bereikbaarheid

In de literatuur komt bereikbaarheid ook wel naar voren als weerstandsfactor, dat meteen het belang van een goed bereikbaar winkelcentrum verklaart. Het koopgedrag van een consument volgt uit het beslisproces dat de consument doormaakt. Bereikbaarheid speelt daarin een grote rol als het gaat om hoeveel moeite een consument moet doen voor een aankoop. Nozeman, Post & Langendoen (2012) beschrijven dat een goede bereikbaarheid een vereiste is voor aantrekking van koopstromen. Bereikbaarheid verdelen zij daarbij onder in termen van tijd en in termen van gemak, waarbij de laatste genoemde term af kan hangen van de hoogte van parkeertarieven. Daarnaast beschrijven zij dat ook sprake kan zijn van het omgekeerde principe, waarbij de retailer de consument opzoekt door bijvoorbeeld aan huis te bezorgen. Bereikbaarheid in de huidige tijd kan tevens betrekking hebben op het online verkoopkanaal dat bereikbaar is via internet.

Concentratie

De theorie van Von Thünen en Christaller - zoals hiervoor beschreven – behoren tot de klassieke theorieën. Deze theorieën bevatten enkele tekortkomingen, veroorzaakt door nieuwe inzichten of veranderingen gedurende de tijd. De klassieke theorieën vormen de basis voor de neoklassieke theorieën, waarbij de focus meer ligt op clusters en agglomeraties. Niet de individuele winkel staat daarin centraal, maar de voordelen die ontstaan door een concentratie van winkels. De voordelen voor retailers hebben hoofdzakelijk te maken met vergroting van de koopstromen en het profiteren van schaalvoordelen (Nozeman, Post, & Langendoen, 2012, p. 22). Daarnaast ligt de focus in tegenstelling tot de klassieke theorieën niet uitsluitend op economische voordelen, waardoor de neoklassieke theorieën beter aansluiten op de werkelijkheid. Door de introductie van de moderne locatie theorieën is meer raakvlak met andere gebieden binnen de wetenschap ontstaan, waaronder de gedragstheorie (Dijk, 2009).

Attractiviteit

Volgens Bolt (2003) heeft de consument in de meeste gevallen geen vaste winkel en is vergelijken van het aanbod daarom van groot belang. Volgens de theorie van Nelson³ vormt de behoefte van vergelijking door consumenten de basis voor clustering van winkels met hetzelfde aanbod. Nelson spreekt over cumulatie van attractie, waarbij het geheel meer is dan de som der delen. Niet alleen speelt bereikbaarheid voor de consument een rol, maar ook de breedte van het aanbod.

Reilly⁴ borduurt met zijn ruimtelijke interactietheorie voort op de theorie van Christaller, maar richt zich tevens op de aantrekkingskracht van centra. De aantrekkingskracht of attractiviteit van een winkelcentrum is namelijk een factor die consumenten leidt, onafhankelijk van de afstand (lees: weerstandsfactor) tot deze winkelvoorziening die de consument dient af te leggen (Bolt, 2003, pp. 48-62). De consument zal zich dus niet uitsluitend laten leiden door de afstand, maar door de variatie in het aanbod. Een consument woonachtig in de periferie zal meer gericht zijn op een groot centrum dan op een kleinschaligere concentratie indien de afstand tot beide centra gelijk is. Als het grotere winkelcentrum verder weg ligt dan neemt het weerstandseffect toe, waardoor de consument zich zal richten op de lokale winkelvoorziening (Nozeman, Post, & Langendoen, 2012, p. 22; Bolt, 2003; Bergsma, 2009).

³ Nelson is bekend van zijn cumulatieve attractie-theorie (1958), waarin de consument clustering van winkelvoorzieningen wenst.

⁴ Professor Reilly is bekend vanwege zijn ruimtelijke interactietheorie (1931).

2.4 De ontwikkeling van het Nederlandse winkellandschap in fysieke zin

Periode voor de Tweede Wereldoorlog

De oervorm van detailhandel betreft de markt, waarop in de Middeleeuwen handel werd gedreven door boeren en handelaren. Vanwege het succes van de markt door groei van vraag en aanbod verplaatste de handel zich naar binnen, waarmee de geboorte van de winkel werd ingeluid. De eerste winkels buiten de centra ontstonden in diezelfde periode, voornamelijk langs verkeersassen waarlangs winkellinten ontstonden (Nozeman, Post, & Langendoen, 2012, pp. 23-24).

Wederopbouw en planmatige winkelplanning na de Tweede Wereldoorlog

De periode kort na de Tweede Wereldoorlog kenmerkt zich door wederopbouw. Vanaf de jaren vijftig is sprake van sterke economische groei en een toename van het besteedbaar inkomen. Door de groeiende bevolking en het ruimtegebrek in de steden worden er op grote schaal nieuwe woonwijken aan de rand van de stad bijgebouwd. De ontwikkeling van de nieuwe winkelgebieden verloopt sinds die tijd sterk planmatig en het uitgangspunt daarbij was dat winkels in winkelcentra gevestigd moeten zijn, gebaseerd op de centrale-plaatsentheorie van Christaller. De uitwerking van deze theorie heeft ervoor gezorgd dat een fijnmazige detailhandelsstructuur is ontstaan in Nederland, waarbij het kernwinkelgebied bovenaan in de hiërarchie staat met aan de onderkant in de hiërarchie de wijk- en buurtwinkelcentra.

De periode 1965 tot 1985 betreft een periode waarin sprake was van een forse groei van de winkelvoorraad. Met een winkelvoorraad van ongeveer 8,3 miljoen vierkante meter in 1965 nam de voorraad met circa 70 procent toe tot een winkelvloeroppervlakte van ongeveer 14,2 miljoen vierkante meter in 1985. Het aantal winkels in deze periode bleef relatief stabiel hetgeen betekent dat sprake was van schaalvergroting. De groei van de winkelvoorraad was voor ongeveer de helft het gevolg van de nieuwe winkelcentra in uitbreidingswijken (Nozeman, Post, & Langendoen, 2012, pp. 29-34).

In de periode 1985 tot en met 2005 was sprake van een blijvende toename van de detailhandelsbestedingen. De binnenstad heeft in deze periode een verandering ondergaan, waarbij de functie is verschoven van een aankoopplaats naar een verblijfplaats. De belevingsfactor door de toevoeging van horeca en leisure activiteiten is vanaf toen belangrijker geworden. In deze periode neemt de bereikbaarheid van centrum stedelijke winkelgebieden af, worden parkeerplaatsen schaars en stijgen de parkeertarieven. Het winkelaanbod wordt steeds meer bepaald door filialisering, waarbij winkelketens de dienst uitmaken in winkelstraten. De Amsterdamse Kalverstraat is hier een voorbeeld van.

Vanaf de jaren tachtig komen de buurtwinkelcentra onder druk te staan. Dat is hoofzakelijk het gevolg van de toegenomen mobiliteit, waarbij consumenten steeds meer kiezen voor een wijkwinkelcentrum met meer winkels en een ruimer aanbod in zowel food als non-food producten. De overlevingskans van aanvullende branches heeft het zwaar binnen deze centra en zeker wanneer een winkelcentrum van een hogere orde op korte afstand ligt. Tevens biedt het uitgebreide wijkwinkelcentrum vaak een aanbod van horeca en/of snackbar en dienstverlenende activiteiten, waaronder een postkantoor, banken, uitzendbureaus, makelaars, reisbureaus en videotheken (Atzema, Olden, & Spierings, 2012).

Het Nieuwe Winkelen

Vanaf 2005 tot heden komt een eind aan de groei van detailhandelsbestedingen en winkelmeters door onder andere overbewinkeling en afvlakking van de bevolkingsgroei. Dit betekent in de praktijk dat groei in alle detailhandelssegmenten stagneert. Vanaf het nieuwe millennium is het online winkelen ontstaan, dat tot op heden sterk in opkomst is. Door het online winkelen in combinatie met de kredietcrisis is de consument zich kritischer gaan opstellen en is kwaliteit belangrijker geworden dan kwantiteit. Deze ontwikkeling wordt in de volksmond 'het nieuwe winkelen' genoemd. De eerder genoemde kernelementen centraliteit, bereikbaarheid, concentratie en attractiviteit zijn daarbij van ondergeschikt belang geworden. Het product komt naar de consument toe en deze kan winkelen waar en wanneer daar behoefte aan is. De machtspositie die eerder aan de kant van de aanbieder lag, verschuift steeds verder naar de zijde van de consument.

De toekomst van de winkelmarkt zal afhankelijk zijn van demografische, economische en technologische trends en ontwikkelingen. In het huidige winkellandschap is de invloed van economisch mindere tijden, vergrijzing en de invloed van de toenemende online verkopen in fysieke zin waar te nemen. Hoe de toekomst op winkelgebied er precies uit gaat zien is geen exacte wetenschap. Naar verwachting zal een combinatie blijven bestaan tussen de fysieke winkel en het online aan- en verkoopkanaal en zal de traditionele winkel een nieuwe functie gaan vervullen, onder andere gericht op beleving en service.

Kenmerken huidige winkelvastgoedmarkt

Nederland heeft een totale winkelvoorraad met een oppervlakte van ongeveer 28 miljoen vierkante meter (peildatum 1 april 2013), goed voor een totaal van meer dan 100.000 verkooppunten. De totale winkelvoorraad heeft betrekking op winkels in gebruik, maar ook leegstaande winkelmeters. Sinds 2004 is de totale voorraad met circa 4 miljoen vierkante meter toegenomen (Atzema, Olden, & Spierings, 2012). Halverwege de jaren tachtig was ongeveer een derde van de totale winkelvoorraad gevestigd buiten de centrale winkelgebieden, terwijl dat momenteel ruim 60 procent betreft (Locatus, 2012).

Van de totale winkelvoorraad staat circa 8 procent leeg, dat een stijging betekent van ongeveer 2 procentpunt sinds 2004. In de afgelopen 10 jaar is het aantal vierkante meters dat is toegevoegd aan de voorraad harder gestegen dan het aantal vierkante meters dat is onttrokken. Onder invloed van demografische, economische en technische ontwikkelingen zijn de toevoegingen en onttrekkingen de afgelopen paar jaar dicht bij elkaar komen te liggen (Atzema, Olden, & Spierings, 2012).

Typologie winkelmarkt

De fijnmazige winkelstructuur in Nederland kent vier niveaus volgens Locatus (2012):

WINKELGEBIEDSTYPEN						
	# winkelgebieden	%	# v.k.p.	%	# m ² w.v.o. (x 1.000)	%
1. Centraal	964	39	55.284	54	10.532	38
2. Ondersteunend	1.305	53	22.142	22	4.204	15
3. Overig	193	8	3.390	3	4.203	15
4. Verspreide bewinkeling	-	-	21.912	21	8.875	32
Totaal:	2.462	100	102.728	100	27.813	100

Tabel 2.1: (Locatus, 2012).

De centrale winkelgebieden worden gevormd door winkels in het kernverzorgende gebied (eerste orde volgens Christaller). In totaal gaat het om 964 winkelgebieden in Nederland, met een totaal winkelvloeroppervlak van ruim 10,5 miljoen vierkante meter. Dit betekent dat het grootste gedeelte van het winkelvloeroppervlak in Nederland betrekking heeft op dit winkelgebiedstype. Ten aanzien van het aantal winkelgebieden bestaat het grootste gedeelte uit ondersteunende winkelgebieden.

De overige winkelgebieden bestaan volgens de winkelgebiedstypering uit bewinkeling waarbij moet worden gedacht aan detailhandel op perifere locaties, zoals bouwmarkten, woonboulevards en tuincentra. Het aantal winkelgebieden is relatief beperkt met 8 procent van het totaal, maar vanwege de volumineuze goederen die verkocht worden op deze locaties is het winkelvloeroppervlak vergelijkbaar met dat van de ondersteunende winkelgebieden.

Het laatste niveau betreft verspreide bewinkeling bepaald door solitaire winkels. Vanwege de grote mate van spreiding is niet duidelijk om hoeveel winkelgebieden het gaat. Wat betreft winkelvloeroppervlakte vormt verspreide bewinkeling ongeveer 32 procent van het totaal, goed voor bijna 22.000 verkooppunten.

2.5 Focus op ondersteunende winkelgebieden

Ondersteunende winkelgebieden zijn onder te verdelen in zes verschillende typen, namelijk:

WINKELGEBIEDSTYPEN	
1. Binnenstedelijke winkelstraat	4. Wijkcentrum klein
2. Stadsdeelcentrum	5. Buurtcentrum
3. Wijkcentrum groot	6. Supermarktcentrum

Tabel 2.2: (Locatus, 2012).

Van het totaal aantal ondersteunende winkelgebieden (ruim 1.300) bestaat 70 procent uit buurtcentra en kleine wijkcentra. Het minst vertegenwoordigd zijn de stadsdeelcentra en binnenstedelijke winkelstraten, die samen 6 procent van het totaal aantal ondersteunende winkelgebieden vormen.

Leegstand van winkelvastgoed is niet van nationale aard, maar speelt zich hoofdzakelijk af op lokaal niveau (PropertyNL, 2013b, pp. 47-48). Dat geldt ook voor ondersteunende winkelgebieden. Van het totaal aantal verkooppunten in Nederland dat leeg staat heeft 20 procent betrekking op ondersteunende winkelgebieden. Van het totaal aan winkelvloeroppervlakte dat leeg staat in Nederland heeft 14 procent betrekking op ondersteunende winkelgebieden, zoals blijkt uit tabel 2.3. Van alle winkelgebiedstypen die in tabel 2.2 zijn weergegeven heeft het buurtcentrum te kampen met de hoogste leegstand, hier staat gemiddeld namelijk 7,8 procent van het aantal verkooppunten leeg.

LEEGSTAND PER TYPE WINKELGEBIED				
Leegstand:	Per aantal v.k.p.	%	Per w.v.o. in m ²	%
1. Centrale winkelgebieden	8.160	57	1.371.000	46
2. Ondersteunende winkelgebieden	2.814	20	425.000	14
3. Overige winkelgebieden	338	2	355.000	12
4. Verspreide bewinkeling	2.913	21	814.000	27
Totaal:	14.225	100	2.965.000	100

Tabel 2.3: (Locatus, 2012).

In de tabel 2.4 en tabel 2.5 is per type ondersteunend winkelcentrum aangegeven wat gemiddeld genomen de ruimtelijke kenmerken zijn per winkelcentrumtype. Tevens is vermeld waar het bezoekgedrag betrekking op heeft, variërend van boodschappen doen en winkelen, tot een combinatie daarvan.

TYPE ONDERSTEUNEND CENTRUM	VERKOOPVLOEROPPERVLAK	KENMERKEN BEZOEKGEDRAG
Buurtcentrum	0 – 3.750 m ²	Boodschappen doen
Wijkcentrum	3.750 – 7.500 m ²	Boodschappen doen
Klein stadsdeelcentrum	7.500 – 15.000 m ²	Boodschappen doen
Groot stadsdeelcentrum	15.000 – 45.000 m ²	Boodschappen doen / winkelen
Lokaal verzorgend	3.750 – 7.500 m ²	Boodschappen doen / winkelen
Streek verzorgend	7.500 – 15.000 m ²	Boodschappen doen / winkelen
Regionaal centrum	15.000 – 45.000 m ²	Winkelen
Gewestelijk centrum	45.000 – 90.000 m ²	Winkelen
Groot gewestelijk centrum	> 90.000 m ²	Winkelen

Tabel 2.4: (Gianotten & Haringsma, 2006), eigen bewerking.

TYPE CENTRUM	KENMERKEN
Stadsdeel	Centraal in het stadsdeel gelegen, relatief groot (circa 75 winkels, >15.000 m ² bruto vloer oppervlak) winkelcentrum. De stadsdeelverzorgende functie (een stadsdeel is een verzameling wijken) is gebaseerd op een compleet dagelijks aanbod, aangevuld met een breed maar ondiep niet-dagelijks winkelaanbod.
Wijk	Centraal gelegen in een wijk, een wat kleiner winkelcentrum (5.000 tot 10.000 m ² bruto vloer oppervlak) met een wijkverzorgende functie (een wijk is een verzameling buurten). Er is een compleet dagelijks aanbod en enig niet-dagelijks aanbod.
Buurt	Centraal gelegen in een buurt een relatief klein winkelcentrum (2.500 tot 5.000 m ² bruto vloer oppervlak) of winkelstrip met een buurtverzorgende functie. Het aanbod wordt gevormd door dagelijkse basisproducten.

Tabel 2.5: (Nozeman, Post, & Langendoen, 2012), eigen bewerking.

2.6 Conclusie

Deelvraag: Wat zijn ondersteunende winkelgebieden?

Als gevolg van clustering van winkels met hetzelfde aanbod op bepaalde plekken, is binnen een gebied sprake van een rangorde aan winkelcentra volgens een functionele hiërarchie. Het meest omvangrijke winkelvloeroppervlak met het hoogst aantal winkels vormt de eerste orde binnen de verzorgingspiramide van Christaller, waarbij gedacht dient te worden aan het kernwinkelgebied in steden. Winkelcentra van een lagere orde zijn ondersteunende winkelgebieden, zoals: wijk-, buurtwinkelcentra en stadsdeelcentra.

Deelvraag: Waarom is de focus op ondersteunende winkelgebieden van belang?

Door uitbreiding van de steden in de zeventiger jaren van de vorige eeuw ontstonden nieuwe woonwijken en winkelcentra aan de rand van de steden. Dat heeft geleid tot een toename van de winkelvoorraad met bijna 70 procent sinds die tijd over een periode van 20 jaar. Door de toegenomen mobiliteit en de opkomst van het nieuwe winkelen worden centraliteit, bereikbaarheid, concentratie en attractiviteit van ondergeschikter belang. Omdat winkelleegstand meer van lokale aard is dan van nationale aard en meer dan de helft van het aantal winkelgebieden bestaat uit ondersteunende winkelcentra valt te concluderen dat het belang van het behoud hiervan groot is. Vandaar dat de focus in dit onderzoek ligt op ondersteunende winkelcentra en de kansen voor behoud van de attractiviteit daarvan.

3. THEORIE OMNI CHANNEL COMMERCE

3.1 Inleiding

Het koopgedrag van de consument en het koopproces worden in dit hoofdstuk beschreven. Centraal hierin staan de veranderingen in het koopproces onder invloed van ontwikkelingen op het gebied van mens, economie en technologie. Dat vraagt om een nieuwe organisatievorm op het gebied van het bedienen van de consument. De organisatievorm die in dit hoofdstuk ter sprake komt betreft Omni Channel Commerce, die gezien kan worden als de meest moderne vorm van aankopen doen door de consument.

3.2 Koopgedrag en aankoopbehoefte van de consument

In theoretische zin is sprake van vier verschillende vormen koopgedrag, als het gaat om aankopen door een consument. Het grootste verschil zit hem in de mate van betrokkenheid van de consument bij de aankoop enerzijds en de verschillen tussen merken, producten en services anderzijds (Kotler, Armstrong, & Roozenboom, 2009, pp. 223-241)

	HOGE MATE VAN BETROKKENHEID	LAGE MATE VAN BETROKKENHEID
AANZIENLIJKE VERSCHILLEN TUSSEN MERKEN, PRODUCTEN EN SERVICE	Complex koopgedrag	Variatie zoekend koopgedrag
NAUWELIJKS VERSCHILLEN TUSSEN MERKEN, PRODUCTEN EN SERVICE	Dissonantie reducerend koopgedrag	Routinematig koopgedrag

Tabel 3.1: (Kotler, Armstrong, & Roozenboom, 2009), eigen bewerking.

Van 'routinematig koopgedrag' is sprake als de consument nauwelijks nadenkt over de te verrichten aankoop, dat bijvoorbeeld het geval is bij de dagelijkse boodschappen.

Indien beter wordt nagedacht over een aankoop, waarbij prijzen worden vergeleken dan wordt gesproken over 'dissonantie reducerend koopgedrag'. Het gaat dan om producten die frequenter worden aangekocht, zoals schoenen of kleding.

Van 'complex koopgedrag' is sprake als een uitgebreid informatie- en oriëntatieproces doorlopen wordt voordat een aankoop plaats vindt, zoals bijvoorbeeld bij de aanschaf van een televisie of een meubelstuk.

Bij 'variatie zoekend koopgedrag' is sprake van koopgedrag waarbij de consument matig betrokken is bij de aankoop, maar wel duidelijke verschillen aantreft tussen merken, producten en services. Behoeftte aan variatie is dat er van merken kan worden gewisseld, zoals bij de aanschaf van scheermesjes of schoonheidsproducten.

Een aankoop door de consument komt voort uit de behoefte die de consument heeft om tot die aankoop over te gaan. Volgens de theorie van Pavlov⁵ is het menselijk brein een zwarte doos waarvan niet bekend is wat zich daarin afspeelt. Alleen het resultaat van de processen in de zwarte doos, het gedrag is waarneembaar. Dit gedrag bestaat bijvoorbeeld uit reflexen of uiterlijke reacties die worden veroorzaakt door prikkels van buitenaf. Manipulatie van het reflexgedrag is mogelijk en indien daar sprake van is betitelt Pavlov dit als conditioneren. Binnen marketing, sales en management is bijvoorbeeld sprake van manipulatie van reflexgedrag.

Schematisch ziet de 'klassieke conditioneringstheorie' van Pavlov er als volgt uit:



Schema 3.2: (Kumar, 2012), eigen bewerking.

Als de bovenstaande theorie wordt losgelaten op het aankoopgedrag van de consument, dan kan de omgeving gezien worden als een prikkel die invloed heeft op de aankoopbehoefte van die consument. Er zijn twee verschillende prikkels mogelijk:

1. De marketing mix⁶ (ofwel de 4P's): product, prijs, plaats, promotie;
2. Het samenspel van economie, technologie, politiek en cultuur.

Bovenstaande prikkels worden verwerkt in het menselijk brein dat bestaat uit twee subgroepen, namelijk: het karakter van de consument en het besluitvormingsproces. Het karakter bepaalt hoe wordt omgegaan met externe prikkels en in welke mate iemand gevoelig is voor die prikkels. Het besluitvormingsproces heeft betrekking op de vorm van het koopgedrag waartoe wordt overgegaan.

⁵ Ivan Petrovitsj Pavlov (1849-1936) was een Russische fysioloog, die het klassieke conditioneringsverschijnsel heeft ontdekt.

⁶ De marketing mix is de combinatie van instrumenten die een organisatie kan gebruiken voor het invullen van haar marketingstrategie.

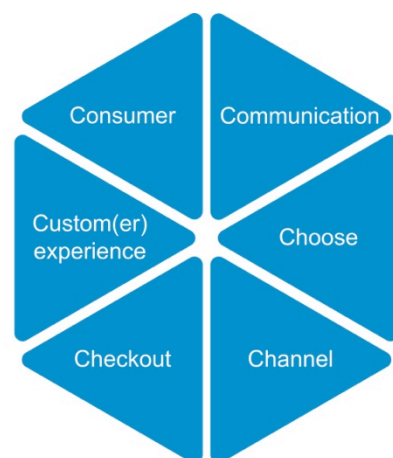
De karaktereigenschappen van de mens kunnen betrekking hebben op de volgende kenmerken, die hieronder schematisch zijn samengevat:



Schema 3.3: (Kotler, Armstrong, & Roozenboom, 2009), eigen bewerking.

3.3 Het aankoopproces

Een aankooptransactie binnen de detailhandel heeft betrekking op de fysieke levering van goederen voor persoonlijk gebruik aan de consument. Externe prikkels hebben invloed op de behoefte van de consument en om aan die behoefte te kunnen voldoen is een winkelvoorziening nodig. Elk beslissings- of aankoopproces bestaat vanuit traditionele zin en in theorie uit vijf verschillende niveaus, zoals weergegeven in schema 3.4 (Kotler, Armstrong, & Roozenboom, 2009). In de praktijk hoeft het niet te betekenen dat een consument alle niveaus altijd doorloopt, bijvoorbeeld indien sprake is van 'routinematig koopgedrag'.



Schema 3.4 en 3.5: (Hoofdbedrijfschap Detailhandel, 2011; Kotler, Armstrong, & Roozenboom, 2009), eigen bewerking.

Het aankoopproces begint met (h)erkenning van een probleem en/of behoefte. Om in die behoefte te voorzien gaat de consument op zoek naar informatie, waarbij sprake kan zijn van verschillende informatiebronnen. De belangrijkste informatiebronnen zijn:

- persoonlijke bronnen: vrienden, familie, burens, et cetera;
- publieke bronnen: kranten, tijdschriften, televisie en overige media;
- commerciële bronnen: advertenties, verkooppunten, verpakkingen, et cetera;
- experimentele ervaring: testverslagen, gebruikerservaringen, et cetera.

In het stadium waarin alternatieve producten, diensten en services onderzocht worden gaat de consument op zoek naar informatie om de aankoop te vergemakkelijken. Dit bestaat uit het vaststellen van criteria die de consument van belang acht. Daarnaast worden merken onderzocht die zouden kunnen voldoen aan de criteria.

De aankoopbeslissing kent drie mogelijkheden beredeneerd vanuit traditionele zin, namelijk:

- van wie wordt gekocht: afhankelijk van de koopvoorwaarden, klantenervaring in het verleden en (omruil)garantie;
- wanneer wordt gekocht: afhankelijk van atmosfeer, tijdstip/tijdsdruk, uitverkoop, koopervaring;
- of de beslissing is om niet te kopen.

Nadat het product is aangeschaft beoordeelt de consument of het product voldoet aan de verwachtingen en is daarmee tevreden of ontevreden. De mate van tevredenheid heeft effect op de waarde perceptie van de consument en is bepalend voor de mate waarin de consument over de aankoop communiceert en de aankoop beoordeelt. Daarnaast is de mate van tevredenheid van belang voor klantenbinding op de lange(re) termijn.

Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (2011) spreekt bij het aankoopproces over de zogenaamde zes C's, zoals weergegeven in schema 3.5 op de vorige pagina. In de basis komen de vijf niveaus vanuit de marketing theorie hierin terug, met het verschil dat binnen de zes C's ook het aankoopkanaal een rol speelt binnen het aankoopproces van de consument (Q&A Research & Consultancy, 2011).

Veranderingen in het aankoopproces

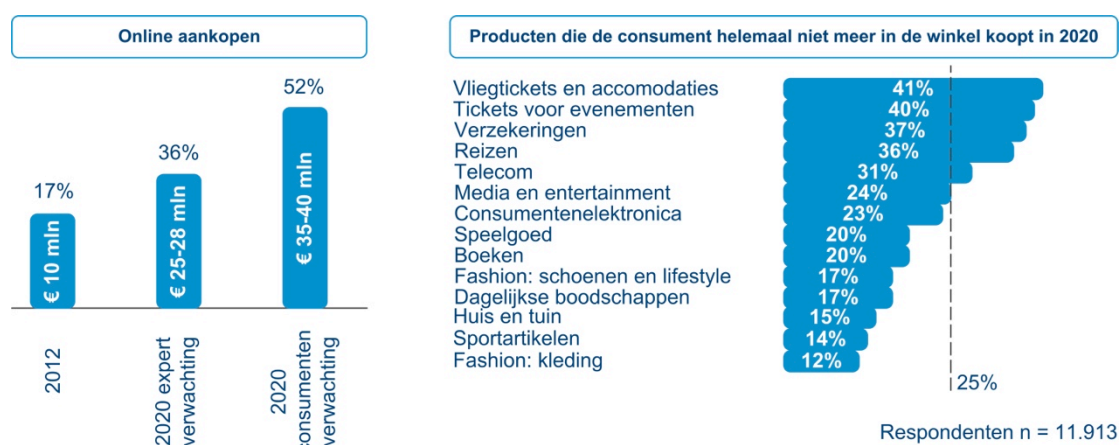
Het principe van detailhandel is tot op heden onveranderd evenals de consument. Het aankoopproces is wel veranderd als gevolg van trends en ontwikkelingen op het gebied van mens, economie en technologie. Demografische ontwikkelingen, veranderingen in het besteedbaar inkomen, de beschikbaarheid van technische middelen, et cetera, zijn van invloed op het (aankoop)gedrag van de consument. De huidige consument kan op elk

moment, op elke plaats communiceren met een oneindig publiek. De essentie van communicatie is niet veranderd, maar de technische middelen wel. Deze middelen zorgen ervoor dat het oriëntatie- en zoekproces van de consument anders is geworden. Informatie is op elk moment beschikbaar en de consument kan onafhankelijk van plaats en tijdstip overgaan tot aankoop. Dit kan via een fysieke winkel maar ook via technische middelen, zoals de mobiele telefoon of de tablet. Betaling is ook veranderd en hoeft niet meer uitsluitend plaats te vinden aan de kassa in de winkel.

Als gevolg van de verandering in het aankoopproces van de consument verandert ook de aanbieder mee. Hierdoor is de keuze en informatie die consumenten hebben toegenomen, maar zijn consumenten tegelijkertijd kritischer geworden. Richtte een aanbieder zich in het verleden nog op een breed publiek, tegenwoordig staat de individuele klant steeds meer centraal en is persoonlijke bediening van belang voor klantenbinding en –behoud (Q&A Research & Consultancy, 2011).

Gevolgen van veranderingen in het aankoopproces: online versus fysiek aankopen

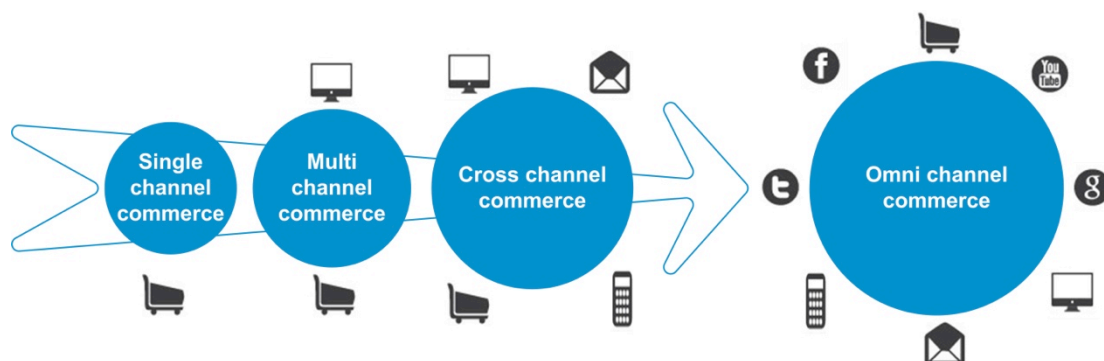
In de afgelopen jaren is de invloed van het internet op de fysieke winkelmart steeds groter geworden. Het resultaat is dat winkels, hoofdzakelijk op minder goede locaties (zogenaamde C-locaties) het lastig hebben. Consumenten zien fysiek winkelen steeds vaker als tijdverdrijf, terwijl tegelijkertijd het vertrouwen en de veiligheid rondom online winkelen toeneemt (IVBN, 2012). De Nederlandse consument koopt steeds vaker online. Deed in 2012 nog ongeveer 17 procent van de consumenten een online aankoop, voor 2020 verwachten experts dat dit minimaal zal verdubbelen, terwijl de consument zelf verwacht dat ruim 50 procent van de aankopen online worden gedaan in 2020. Een kwart van de consumenten verwacht dat deze het fysieke offline aankoopkanaal helemaal niet meer zal gebruiken over vijf jaar. Dat geldt hoofdzakelijk voor diensten, gevolgd door producten waaronder telecom (Thuiswinkel.org, 2014a, p. 21).



Figuur 3.6 en 3.7: (Thuiswinkel.org, 2014a), eigen bewerking.

3.4 Het aankoopkanaal en de evolutie daarvan

Op het moment dat de consument niet beter wist dat aankopen direct in de winkel gedaan werden was sprake van Single Channel Commerce. Inmiddels is het traditionele verkoopkanaal doorontwikkeld en is sprake van Omni Channel Commerce. Het beste is de evolutie van de verschillende aankoopkanalen in de loop der tijd te omschrijven op basis van figuur 3.8.



Figuur 3.8: eigen bewerking.

Single Channel Commerce

Single Channel Commerce is te beschouwen als het traditionele verkoopkanaal. Single Channel Commerce betekent letterlijk dat sprake is van één, enkel verkoopkanaal. De consument kan in dit geval maar op één manier bij de desbetreffende aanbieder kopen. Het beste voorbeeld hiervan is de traditionele winkel waar de consument in fysieke zin een aankoop doet of informatie inwint bij de aanbieder. Productreclame vindt hoofdzakelijk plaats via folders per post en advertenties in lokale media, gericht op een breed publiek (Accenture, 2010).

Multi Channel Commerce

Multi Channel Commerce is een uitbreiding van het traditionele offline verkoopkanaal met een online verkoopkanaal. Het aanbod van producten en (garantie)voorwaarden verschilt in veel gevallen per kanaal en de beschikbare producten zijn afgestemd op de mogelijkheden van het verkoopkanaal. Van integratie tussen de verschillende verkoopkanalen is nauwelijks sprake (Accenture, 2010). Het voordeel van deze variant is dat de consument kan kiezen voor het aankoopkanaal dat het beste bij de behoefte aansluit, dat betrekking kan hebben op prijzen, levertijden, garanties, services, et cetera.

Cross Channel Commerce

Bij Cross Channel Commerce is evenals bij Multi Channel Commerce sprake van meerdere verkoopkanalen naast het traditionele offline verkoopkanaal. Het grootste verschil ten opzichte van de Multi Channel Commerce variant is dat synergie aanwezig is tussen de verschillende verkoopkanalen. De consument heeft zelf de keuze via welk kanaal oriëntatie plaats vindt, via welk kanaal het product wordt aangekocht en op welke wijze wordt gecommuniceerd. Het service niveau binnen deze variant is hoger dan binnen Multi Channel Commerce. Marketing rondom het aankoopproces en het product is afgestemd op de individuele consument, waarbij de dialoog wordt opgezocht om de klantenbehoefte te kunnen vaststellen en vasthouden (Q&A Research & Consultancy, 2011; Accenture, 2010).

Omni Channel Commerce

De Omni Channel Commerce variant vormt een uitbreiding van Cross Channel Commerce, met als grootste verschil dat de klant volledig centraal staat binnen een flexibele organisatie. Het aankoopproces dient voor de consument volledig naadloos te verlopen, waarbij de klant op basis van relevante, transparante en direct beschikbare informatie een consistente ervaring heeft die gelijk is binnen elk willekeurig verkoopkanaal (Atzema, Olden, & Spierings, 2012). Het achterliggende logistieke proces is in grote mate geautomatiseerd. De servicevoorziening aan de consument is op maat en dient zo goed mogelijk aan te sluiten op de behoefte van de consument. In plaats van Omni Channel Commerce wordt ook wel gesproken over de naadloze klanten dialoog (seamless customer dialogue), waarbij de zogenaamde Customer Journey waarin de consument zo goed mogelijk begeleidt wordt tijdens het aankoopproces van groot belang is (Rabobank, 2014).

Opgemerkt dient te worden dat Omni Channel Commerce (evenals de vorige Channel varianten) een begrip of organisatiemodel is dat door experts op winkelgebied gehanteerd wordt. De consument denkt namelijk niet in termen van aankoopkanalen, maar wil simpelweg kunnen winkelen waar en wanneer daar behoefte aan is, bij iedere willekeurige aanbieder. Voor retailers is het daarom van belang om inzicht te hebben in alle contactmomenten (zogenaamde Touch Points) die plaatsvinden met een consument, om in te kunnen spelen op de behoefte van de consument (Rabobank, 2014).

3.5 De organisatie van Omni Channel Commerce

In de vorige paragraaf is de evolutie van het aankoopkanaal beschreven, waarbij de verschillende aankoopkanalen met hun kenmerken aan bod komen. In dit onderzoek staat Omni Channel Commerce centraal, omdat dit gezien wordt als de modernste variant binnen het aankoopproces van de consument op dit moment. Om een vertaalslag te kunnen maken van de literatuurstudie naar de uitvoering van het onderzoek richt de aandacht in deze paragraaf zich op de huidige stand van zaken en de organisatie van Omni Channel Commerce. De reden hiervoor is om antwoord te vinden op de vraag hoe de eventuele kansen van Omni Channel Commerce inzichtelijk kunnen worden gemaakt.

De huidige stand van zaken rondom Omni Channel Commerce

Ter verkrijging van een beeld van de toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van online verkopen aan consumenten heeft recentelijk een grootschalig onderzoeksprogramma met deelname van meer dan 600 experts plaatsgevonden onder de naam 'Shopping 2020' (Thuiswinkel.org, 2014b). Het eindrapport dat is verschenen biedt interessante aanknopingspunten voor (het vervolg van) dit onderzoek.

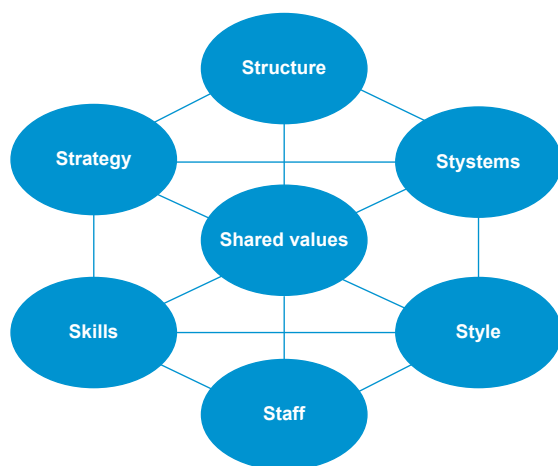
Winkeliers zullen moeten inspelen op de veranderingen in de winkelsector en de doorontwikkeling en optimalisatie van online verkoopkanalen naast de traditionele offline kanalen, om bestaande klanten te behouden en nieuwe klanten aan te trekken. Uit het onderzoek blijkt dat succesvolle retailers welwillende staan tegenover Omni Channel Commerce, maar dat het in de praktijk nog maar weinig retailers lukt om de slag naar Omni Channel Commerce te maken. Het vergt namelijk andere inrichtingsprincipes van de organisatie en specifieke competenties. Een voorbeeld van een retailer die uitblinkt op onderdelen van de Omni Channel Commerce organisatie is de winkelformule Coolblue⁷, die vooral goed scoort op het radicaal centraal stellen van de consument. Concreet gezien hebben ze fysieke offline winkels geopend naast het online verkoopkanaal om de consument beter te kunnen bedienen en ter beperking van retourzendingen. Verder gaan ze in combinatie met de bezorgdienst PostNL⁸ online bestelde artikelen afleveren in de avonden en worden producten die een negatieve klantenbeoordeling krijgen uit het assortiment gehaald. Ondanks dat Coolblue goed scoort op onderdelen van Omni Channel Commerce blijkt dat er op dit moment nog geen blauwdruk bestaat van de optimale Omni Channel Commerce Organisatie (Thuiswinkel.org, 2014b).

⁷ Coolblue dat werd opgericht in 1999, is een winkelformule op het gebied van consumentenelektronica dat voor elke productgroep een aparte webwinkel heeft/opzet.

⁸ PostNL bestaat al meer dan 200 jaar en bezorgt post in Nederland en daarbuiten.

De organisatie van Omni Channel Commerce

Voor de integratie van Omni Channel Commerce binnen een organisatie blijkt dat er voor retailers nog een weg te gaan is. In het onderzoek van Thuiswinkel.org (2014b) wordt een vertaling gemaakt van organisatorische pijlers naar de toekomst op basis van het denkraamwerk van McKinsey⁹. Het gaat hier om het zogenaamde 7S-model¹⁰ dat veelal wordt gebruikt om een analyse van een organisatie te maken. Het model richt zich op 'harde' (strategie, structuur, systemen) en 'zachte' (cultuur, stijl, vaardigheden) pijlers binnen de organisatie (Plant, 2000, pp. 71-102). Schematisch ziet dit er als volgt uit:



Schema 3.9: (Plant, 2000), eigen bewerking.

In tabel 3.10 volgt een toelichting per pijler van het 7S-model.

ORGANISATORISCHE PIJLER		KENMERKEN
Strategie	Strategy	Strategische doelen van de onderneming en de (schaarse) middelen die worden ingezet om de doelstelling(en) te behalen.
Structuur	Structure	De organisatorische inrichting van de organisatie. Een functionele of hiërarchische basisvorm, de afspraken over taakverdeling, autorisaties, verantwoordelijkheden, etc.
Systemen	Systems	De primaire en secundaire processen, de bijbehorende procedures en informatiesystemen die het uitvoeren van de processen en handhaven van de procedures mogelijk maken.
Vaardigheden	Skills	De benodigde competenties en vaardigheden van het personeel binnen de organisatie. Waar blinkt organisatie op uit? Onderscheiding ten opzichte van de concurrentie?
Personeel	Staff	Het personeel. Welke eisen stellen we kwantitatief en kwalitatief aan het team? Hoe kan aan die eisen worden voldaan? Het gaat hier om werving, begeleiding, scholing, beoordeling, retentie, etc.
Stijl	Style	Stijl van leidinggeven en de manier van communiceren en samenwerken.

Tabel 3.10: (Plant, 2000), eigen bewerking.

⁹ McKinsey is een wereldwijd opererend management adviesbedrijf gericht op verbetering van het bedrijfsresultaat.

¹⁰ Het 7S-model is een systeem, ontworpen door voormalige McKinsey-medewerkers Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman (1981), om de kwaliteit te meten van de prestaties die een onderneming levert.

In tabel 3.11 volgt een toelichting per pijler van het 7S-model, toegespitst op de Omni Channel Commerce organisatie. De opsomming is niet limitatief.

ORGANISATORISCHE PIJLER		KENMERKEN
Strategie	Strategy	<ul style="list-style-type: none"> • denk als startend bedrijf • vind jezelf regelmatig opnieuw uit • onderneem en experimenteer • zet de klant radicaal centraal en denk in het belang van de klant • klant is leidend voor doelstelling van de organisatie • strategische wendbaarheid
Structuur	Structure	<ul style="list-style-type: none"> • flexibiliseer de organisatie (continu veranderen) • stel Omni Channel Commerce directeur aan • hou het eenvoudig • plaats E-commerce in aparte organisatie
Systemen	Systems	<ul style="list-style-type: none"> • vereenvoudig drastisch • betrek de klant • klanttevredenheid staat voorop • volledig integreren van on- en offline verkoopkanalen
Vaardigheden & Personeel	Skills & Staff *	<ul style="list-style-type: none"> • zet traditionele set van vaardigheden overboord • kunnen omgaan met vele en snelle veranderingen • aangaan van samenwerkingsverbanden met externe partners • verschillende medewerkers met verschillende vaardigheden
Stijl	Style	<ul style="list-style-type: none"> • zeer ondernemend management team • continu innoveren en veranderingen kunnen leiden • formule-, store-, channel-, category management = (big) data • aandacht voor analyse • stimuleer ondernemerschap en geef ruimte om te falen • formuleer klantgerichte doelstellingen

* Omdat personeel (staff) en vaardigheden (skills) dicht bij elkaar liggen zijn deze samengevat in één categorie.

Tabel 3.11: (Thuiswinkel.org, 2014b), eigen bewerking.

3.6 Conclusie

Deelvraag: Wat wordt verstaan onder Omni Channel Commerce? En wat zijn de kenmerken?

Omni Channel Commerce is de meest moderne en actuele organisatievorm die betrekking heeft op het (veranderde) aankoopproces van de consument. Kenmerkend hiervoor is dat de consument radicaal centraal wordt geplaatst binnen de organisatie en logistieke keten. Er is sprake van een hoge mate van service en er wordt ingespeeld op de behoefte van de consument. Als gevolg van technologische ontwikkelingen kan de consument op elk moment, vanaf een willekeurige plek, bij iedere aanbieder, via diverse aankoopkanalen een aankoop doen. Opgemerkt dient te worden dat de consument zelf niet denkt in termen van Omni Channel Commerce, maar dat dit de organisatievorm achter de schermen betreft om de consument een optimale klantenervaring te bieden.

Deelvraag: Wat is de actuele status van Omni Channel Commerce?

Het blijkt dat succesvolle winkeliers welwillend staan tegenover Omni Channel Commerce, maar dat nog geen enkele winkelier of winkelketen in Nederland deze organisatievorm volledig heeft geïmplementeerd binnen de organisatie. Sommige winkeliers scoren al wel goed op onderdelen. Geconcludeerd kan worden dat Omni Channel Commerce niet valt samen te vatten in één succesformule en dat er geen blauwdruk van bestaat. Ondernemers experimenteren op onderdelen, hetgeen tijd nodig heeft en gepaard kan gaan met forse investeringen.

Deelvraag: Op basis van welke strategische onderdelen kan een Omni Channel Commerce organisatie worden geanalyseerd?

Zoals hiervoor blijkt bestaat er geen blauwdruk van een Omni Channel Commerce organisatie. Op basis van zeven organisatorische pijlers kan inzichtelijk worden gemaakt welke strategische onderdelen van belang zijn bij het opzetten van een Omni Channel Commerce organisatie. Deze zeven pijlers kunnen betrekking hebben op elke winkelorganisatie, maar de juiste combinatie en invulling daarvan zal het succes van de Omni Channel Commerce organisatie bepalen.

4. OPZET EN UITVOERING

ONDERZOEK

4.1 Inleiding

Op basis van de beeldvorming die volgt uit de literatuurstudie in de vorige hoofdstukken komt in dit hoofdstuk aan bod wat de onderzoeksstrategie en –methodologie is, ter verduidelijking van de insteek en resultaten van het onderzoek.

4.2 Onderzoeksstrategie

Focus binnen het onderzoek

Het onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek met een verkennende focus. Een gedeelte van het onderzoek is kwantitatief, maar dat beperkt zich tot een beschrijving van de ondersteunende winkelcentra in plaats van diepgaande kwantitatieve analyses. Omdat de actuele werkelijkheid van belang is kan worden gesproken over empirisch onderzoek. Vanwege het relatief klein aantal onderzoekseenheden is gekozen voor de meervoudige case study als onderzoeksstrategie, waarbij sprake is van meerdere onderzoekselementen die bestaan uit drie ondersteunende winkelcentra verspreid over Nederland. De focus per winkelcentrum is gelijk, dat wil zeggen dat sprake is van minimale onderlinge verschillen (minimale variatie) (Verschuren & Doorewaard, 2007, pp. 159-209).

Stappenplan en onderzoeksmethode

Om te komen tot een selectie van drie ondersteunende winkelcentra is de database van Locatus¹¹ geraadpleegd. De reden hiervoor is dat deze database veel historische en actuele informatie bevat van de belangrijkste winkelgebieden en –centra in Nederland, tot op het detail van objectniveau. De beperking van deze bron is dat vooral de zeer kleinschalige winkelgebieden, waaronder wijk- en buurtwinkelcentra in kleinere plaatsen buiten de scope vallen. De drie geselecteerde winkelcentra worden in Hoofdstuk 4.3 toegelicht. Op basis van de beschikbare data per winkelcentrum is in kaart gebracht welke ontwikkelingen zich hebben voorgedaan in de afgelopen tien jaar en wat de actuele stand van zaken is.

De tweede stap in het onderzoek bestaat uit gegevensverzameling op basis van expert interviews. Hiervoor is een steekproef gehouden onder zelfstandige ondernemers en winkelketens (niet-zelfstandige ondernemers), binnen de drie geselecteerde winkelcentra. De steekproef van drie centra is vrij klein, maar omdat de interviews zich richten op het niveau

¹¹ Locatus is een onafhankelijke bron op het gebied van winkelinformatie in de Benelux.

van de individuele ondernemers en winkelketens is sprake van een bewerkelijk onderzoek met een hoge mate van complexiteit. Per saldo zijn 18 zelfstandige ondernemers geïnterviewd en vormden 5 holdings en/of winkelketens onderdeel van de expert interviews. Vanwege het gering aantal onderzoekseenheden is gekozen voor een willekeurige steekproef, waarbij geen focus op een bepaald type hoofdbranche is aangehouden.

Analyse van de onderzoeksresultaten

Op basis van de onderzoeksresultaten is geanalyseerd wat het resultaat is van de expert interviews. Daarbij is een duidelijke scheiding aanwezig tussen zelfstandige ondernemers en de winkelketens, waarbij een onderscheid is gemaakt tussen het verleden (afgelopen 10 jaar) en de toekomst (komende 5 jaar). Vervolgens zijn de onderzoeksresultaten van de zelfstandige ondernemers en de winkelketens met elkaar vergeleken. Hieruit volgen enkele conclusies, waarbij een terugkoppeling heeft plaatsgevonden met het theoretisch kader.

4.3 Selectie case studies

Selectiecriteria case studies

De selectie van ondersteunende winkelcentra als onderdeel van de case study volgt gedeeltelijk uit de theoretische verdieping in Hoofdstuk 2 en 3 van dit onderzoek. Daarin is onder andere tot uitdrukking gekomen dat behoud van de attractiviteit van ondersteunende winkelgebieden van belang is. Ter verkenning of Omni Channel Commerce daar een bijdrage aan kan leveren wordt een selectie gemaakt van drie succesvolle ondersteunende winkelcentra verspreid over Nederland. De reden hiervoor is dat de kans dat winkeliers zich bezig houden met (onderdelen van) Omni Channel Commerce in die centra het grootst is. De selectie van de cases dient betrekking te hebben op stadsdeelcentra, wijkcentra en/of buurtwinkelcentra. Qua verkoopvloeroppervlak dient sprake te zijn van 0 tot 45.000 m². Het bezoekgedrag dient gericht te zijn op boodschappen doen, of een combinatie van boodschappen doen met winkelen.

De case selectie heeft ook een praktische insteek. Allereerst draait het om de beschikbaarheid van de data afkomstig van Locatus. Een ander punt heeft te maken met de uitvoerbaarheid van de expert interviews. In sommige winkelcentra is nauwelijks sprake van non-food retailers en/of zijn er nauwelijks zelfstandige winkeliers aanwezig, waardoor deze vanzelfsprekend afvallen.

Ten aanzien van de spreiding wordt onderscheid gemaakt in de Randstad en ondersteunende winkelcentra die daarbuiten liggen, zoals weergegeven in tabel 4.1.

LIGGING IN DE RANDSTAD	LIGGING BUITEN DE RANDSTAD
A	B
	C

Tabel 4.1: eigen bewerking

Ter verkrijging van een representatief beeld zijn de expertinterviews gericht op zelfstandige winkeliers en winkelketens (niet-zelfstandigen) conform tabel 4.2. Daarnaast richt dit onderzoek zich expliciet op non-food en is food in het geheel buiten beschouwing gelaten.

	ZELFSTANDIGE WINKELIER	WINKELKETENS (NIET-ZELFSTANDIG)
NON-FOOD	1	2
FOOD	-	-

Tabel 4.2: eigen bewerking

Volgens de Indeling van Locatus wordt in de tabel 4.3. weergegeven welke groepen/hoofdbanches behoren tot de afbakening en welke buiten beschouwing gelaten worden. Naast 'food' vormen ook 'diensten' en 'horeca' geen onderdeel van dit onderzoek.

GROEPEN	HOOFDBRANCHE
00-Leegstand	00.000-Leegstand
11-Dagelijks	41.010-Levensmiddelen
22-Mode & Luxe	11.020-Persoonlijke verzorging
35-Vrije tijd	22.030-Warenhuis
37-In/Om Huis	22.040-Kleding & Mode
38-Detailhandel Overig	22.050-Schoenen & Lederwaren
45-Transport & Brandstoffen	22.060-Juwelier & Optiek
59-Leisure	22.070-Huishoudelijk- & Luxe Artikelen
65-Diensten	22.080-Antiek & Kunst
80-ATM	35.100-Sport & Spel
90-Overig	35.110-Hobby
	35.120-Media
	37.130-Plant & Dier
	37.150-Bruin & Witgoed
	37.160-Auto & Fiets
	37.170-Doe-Het-Zelf
	37.180-Wonen
	38.200-Detailhandel Overig
	45.203-Automotive
	45.205-Brandstoffen
	59.210-Horeca
	59.220-Cultuur
	59.230-Ontspanning
	65.250-Verhuur
	65.260-Ambacht
	65.280-Financiële Instelling
	65.290-Particuliere Dienstvaardigheden
	80.000-ATM
	90.000-Overige Activiteiten

Tabel 4.3: (Locatus, 2014), eigen bewerking.

Case selectie

A: Winkelcentrum Gelderlandplein, Amsterdam

B: Winkelcentrum Paddepoel, Groningen

C: Winkelcentrum Woensel, Eindhoven

Winkelcentrum Gelderlandplein in Amsterdam is een buurt-/wijkwinkelcentrum in Amsterdam-Zuid dat in 1966 is vernoemd naar de provincie Gelderland. In 1997 werd het winkelcentrum overdekt. Momenteel vindt een grootschalige renovatie en uitbreiding plaats die onder andere moet zorgen voor meer levendigheid buiten winkeltijden. Het winkelcentrum heeft ruim 100 winkels met een totale winkelvloeroppervlakte van ongeveer 16.500 vierkante meter. De doelgroep bestaat voornamelijk uit de rijkere consument, hoofdzakelijk gevormd door ouderen en hoogopgeleiden. De reden om dit winkelcentrum te selecteren als case study is dat het behoort tot één van de meest succesvolle ondersteunende winkelcentra in Nederland dat gelegen is in de Randstad. (Kroonenberg Groep, 2008; Locatus, 2014).

Winkelcentrum Paddepoel in Groningen werd geopend in 1969 en fungeert als buurt-/wijkwinkelcentrum in het hart van de wijk Paddepoel. In 1991 werd het winkelcentrum gerenoveerd en is het een overdekt winkelcentrum geworden. In het winkelcentrum zijn een kleine 90 winkels aanwezig, met een gezamenlijke winkelvloeroppervlakte van circa 12.500 vierkante meter. Winkelcentrum Paddepoel heeft een doelgroep die voornamelijk bestaat uit ouderen en studenten. De verklaring voor de keuze van dit winkelcentrum als onderdeel van de case study heeft te maken met de ligging buiten de Randstad, in het noorden van Nederland (Gemeente Groningen, 2010; Locatus, 2014).

Winkelcentrum Woensel ligt in het stadsdeel Woensel Noord in Eindhoven. Met circa 170 winkels en een winkelvloeroppervlakte van ruim 32.000 vierkante meter betreft dit het grootste wijkwinkelcentrum buiten de Randstad. Het winkelcentrum is gedeeltelijk overdekt. De doelgroep van winkelcentrum Woensel bestaat hoofdzakelijk uit arbeidersgezinnen met een gemiddeld inkomen en laag opleidingsniveau. De keuze van dit winkelcentrum als case study heeft te maken met de grootte van het winkelcentrum, waardoor er een grote diversiteit aan winkels aanwezig is. Tevens ligt het in een regio buiten de Randstad in het zuiden van Nederland (Gemeente Eindhoven, 2014; Locatus, 2014).

In bijlage I is een plattegrond van de drie geselecteerde winkelcentra weergegeven, waarop zichtbaar is welke hoofdbranches per winkelcentrum aanwezig zijn.

4.4 Expertinterviews zelfstandige winkeliers en winkelketens

Ter verkrijging van een consistent beeld is aan twee verschillende expertgroepen dezelfde vragenlijst voorgelegd, waarvan in bijlage II de definitieve versie is opgenomen. Op basis van de constatering uit de theoretische verdieping binnen dit onderzoek zijn de vragen voor de interviews opgesteld, waarvan de koppeling is weergegeven in tabel 4.4. Centraal daarin staat Omni Channel Commerce en het (veranderde) aankoopproces van de consument dat in Hoofdstuk 3 is beschreven.

CONSTATERINGEN THEORETISCHE VERDIEPING	VRAGEN INTERVIEWS
Omni Channel Commerce: Is de meest moderne en actuele organisatievorm die betrekking heeft op het (veranderde) aankoopproces van de consument.	<ul style="list-style-type: none"> In hoeverre zijn winkeliers/winkelketens bekend met het begrip Omni Channel Commerce? Wat verstaat men hier precies onder?
Organisatie: Er bestaat nog geen blauwdruk van dé Omni Channel Commerce organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> In hoeverre wordt hier binnen uw organisatie gebruik van gemaakt? Sinds wanneer maakt u hier gebruik van?
Aankoopproces: Het aankoopproces van de consument is veranderd in de afgelopen 10 jaar.	<ul style="list-style-type: none"> De wijze waarop de consument in mijn winkel aankopen doet is veranderd in de afgelopen 10 jaar? Bent u van mening dat het veranderde aankoopproces van de consument van invloed is geweest op: aantal bezoekers/aantal filialen, klanttevredenheid, omzet, ruimtegebruik winkelruimte? Het aankoopproces bestaat uit 6 niveaus (Schema 3.5, pagina 18). Op welk onderdeel van het aankoopproces ligt voor u hoofdzakelijk de focus in de komende 5 jaar?
Systems & Structure: Omni Channel Commerce kenmerkt zich door een combinatie van meerdere verkoopkanalen en een koppeling met technologische mogelijkheden.	<ul style="list-style-type: none"> Ik heb naast mijn fysieke winkel ook een webwinkel. Ik maak gebruik van nieuwe technologieën voor feedback van klanten (social media of online reviews).
Strategy: Omni Channel Commerce kenmerkt zich door een hoge mate van service door het radicaal centraal stellen van de consument binnen de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> Ik bied de mogelijkheid om klanten 24/7 van dienst te kunnen zijn. Indien een product niet beschikbaar is kan de consument ervoor kiezen om het thuis te laten afleveren.
Huisvesting: De invloed van internet op de fysieke winkelmarkt is steeds groter geworden in de afgelopen 10 jaar. De consument koopt steeds vaker online en verwacht in 2020 de helft van de aankopen online te doen. Een kwart van de consumenten verwacht voor bepaalde diensten/producten helemaal geen bezoek meer te brengen aan de fysieke winkel.	<ul style="list-style-type: none"> Wat is uw verwachting ten aanzien van uw huisvesting de komende 5 jaar, vanuit het oogpunt van Omni Channel Commerce? <p><u>Met het oog op:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Ruimtebehoefte winkelruimte/showroom; Ruimtebehoefte magazijn/opslag; Huurcontract (langjarig/korte termijn); Huurprijs (vast/omzethuur); Ruimtebehoefte indien sprake is van samenwerking.

Tabel 4.4: eigen bewerking.

De twee expertgroepen bestaan uit zelfstandige ondernemers enerzijds en winkelketens anderzijds. De interviews met zelfstandige ondernemers hebben face-to-face plaatsgevonden, terwijl dat voor de ketens telefonische interviews betrof ondersteund door informatie afkomstig uit jaarverslagen van de winkelketen of holding (meerdere winkelketens samen). De reden om deze aanpak te hanteren is dat zelfstandige ondernemers zelf op de hoogte zijn van de strategie binnen hun onderneming en dikwijls zelf aanwezig zijn in de winkel. Voor winkelketens geldt dat de persoon die aanwezig is in de winkel vaak niet op de hoogte is van de strategie van het bedrijf, waardoor de expertinterviews op management niveau zijn ingestoken door middel van telefonische interviews.

Vanwege de complexiteit van het onderwerp, dat te maken heeft met het gegeven dat er geen blauwdruk bestaat van de Omni Channel Commerce organisatie is gekozen om een semigestructureerd interview te houden onder beide expertgroepen. Het principe van deze interviewmethodiek is dat hoofdzakelijk gesloten vragen zijn gehanteerd volgens een vaste volgorde, maar dat op basis van open vragen de mogelijkheid tot doorvragen aanwezig was indien daar aanleiding toe bestond. Bij de uitvoering is nauwelijks sprake van non-response geweest onder de face-to-face interviews met zelfstandige ondernemers. Als hier al sprake van was dan had dit te maken met het tijdsaspect. Met het oog op de winkelketens is meer sprake van non response geweest, omdat het vermoeden bestaat dat winkelketens niet graag telefonisch alles prijsgeven.

Geïnterviewde partijen/experts

Bij de uitvoering van het onderzoek is gebleken dat een aantal ondernemers het op prijs stellen als zij anoniem kunnen blijven. Besloten is daarom om in dit onderzoek geen vermelding te maken van de geïnterviewde winkels en/of personen, maar om te vermelden welke groepen en hoofdbranches zijn geïnterviewd, waardoor de anonimiteit gewaarborgd blijft.

4.5 Samenvatting

Het onderzoek betreft een verkennend onderzoek met een kwalitatieve insteek. De strategie binnen het onderzoek bestaat uit het bestuderen van een drietal case studies van succesvolle ondersteunende winkelcentra die verschillende kenmerken hebben als het gaat om spreiding over Nederland. Onderzoekresultaten zijn verkregen door middel van expertinterviews, waarbij zelfstandige ondernemers en winkelketens respectievelijk face-to-face en telefonisch zijn geïnterviewd.

5. ONDERZOEKSRESULTATEN EN ANALYSE

5.1 Inleiding

De onderzoeksresultaten die volgen uit het bureau onderzoek en de expert interviews worden in dit hoofdstuk beschreven. Dit hoofdstuk vormt het resultaat dat volgt uit de theoretische verdieping en de reflectie daarvan op de praktijksituatie. In bijlage III is een overzicht van een korte data analyse per winkelcentrum terug te vinden. Bijlage IV geeft de onderzoeksresultaten weer die volgen uit de expertinterviews.

5.2 Ontwikkelingen per winkelcentrum over de afgelopen 10 jaar

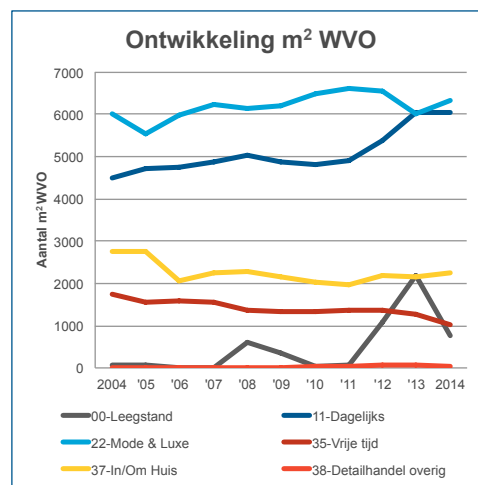
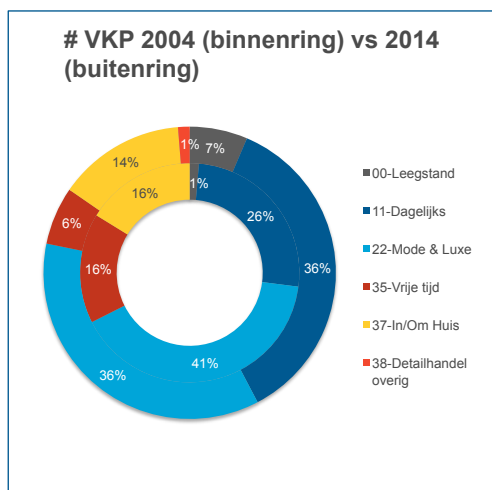
Van de drie ondersteunende winkelcentra als onderdeel van de case study is op basis van winkeldata van Locatus (2014) onderzocht welke ontwikkelingen zich hebben voorgedaan in de afgelopen 10 jaar. Hieronder zijn de belangrijkste resultaten die hieruit volgen per winkelcentrum beschreven. Het betreft hier specifiek een toelichting die past binnen de afbakening van non-food winkels, zoals dat in hoofdstuk 4 is weergegeven. Sommige getallen komen daarom niet overeen met de beschrijving van de cases in het vorige hoofdstuk, omdat daar een algeheel beeld per ondersteunend winkelcentrum is gegeven en het hier gaat om de afbakening.

Winkelcentrum Gelderlandplein Amsterdam

Het totaal aantal verkooppunten in het winkelcentrum Gelderlandplein bestaat voor 36 procent uit winkels binnen de groep 'Dagelijks' en eveneens voor 36 procent uit winkels binnen de groep 'Mode & Luxe'. Hiermee zijn deze groepen verantwoordelijk voor de meeste verkooppunten en tevens het hoogste winkelvloeroppervlak binnen dit winkelcentrum.

In de afgelopen 10 jaar is met name een duidelijke groei zichtbaar binnen de groep 'Dagelijks', waar duidelijk meer verkooppunten zijn bijgekomen. De toename van het aantal verkooppunten binnen de groep 'Dagelijks' is ook meteen de verklaring voor de lichte toename van het winkelvloeroppervlak van winkels die onderdeel uitmaken van deze groep.

Opvallend is dat circa 7 procent van het aantal verkooppunten leeg staat, terwijl dat 10 jaar geleden 1 procent bedroeg. Dit is waarschijnlijk te verklaren door de grootschalige verbouwing die momenteel plaats vindt in dit winkelcentrum, waardoor sommige winkelruimtes leeg staan vanwege (tijdelijke) interne verplaatsing. Per saldo is het winkelcentrum in de afgelopen 10 jaar met 9 procent in winkelvloeroppervlakte toegenomen.



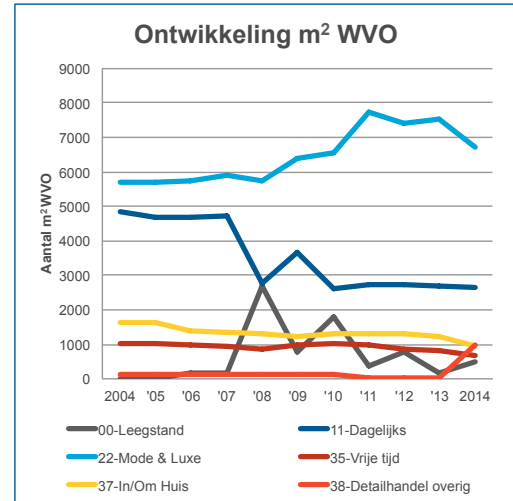
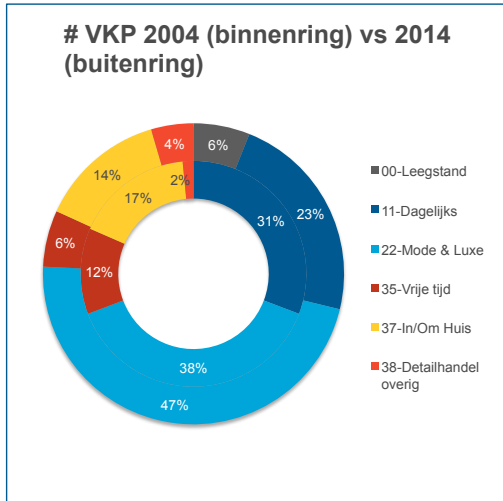
Grafiek 5.1 en 5.2: Winkelcentrum Gelderlandplein Amsterdam, (Locatus, 2014), eigen bewerking.

Winkelcentrum Paddepoel Groningen

In de afgelopen 10 jaar is de totale winkelvloeroppervlakte van Winkelcentrum Paddepoel in Groningen met circa 6 procent afgenomen, ofwel ongeveer 800 vierkante meter in absolute zin. De groep die qua aantal vierkante meter vloeroppervlak het meest is afgeslankt in de afgelopen 10 jaar betreft 'Dagelijks'. Als het gaat om het aantal winkels binnen deze groep, dan blijkt dat er sprake is van een afname van 8 procentpunt. Dit betekent dat de afname van het totale winkelvloeroppervlak binnen deze groep hoofdzakelijk veroorzaakt is doordat er minder winkels aanwezig zijn dan 10 jaar geleden. Per saldo heeft dit geleid tot 15 procent minder vloeroppervlakte in gebruik door de groep 'Dagelijks'.

Omdat het totaal aantal verkooppunten (afgekort: VKP) in winkelcentrum Paddepoel stabiel is gebleven in de afgelopen 10 jaar, betekent dit dat er nieuwe winkels bij zijn gekomen. Uit de cijfers blijkt inderdaad dat het aantal winkels binnen de groep 'Mode & Luxe' met 9 procent is toegenomen in die periode. Deze groep is momenteel verantwoordelijk voor het hoogst aantal verkooppunten binnen Winkelcentrum Paddepoel, dat in absolute zin bijna de helft van het aantal betreft.

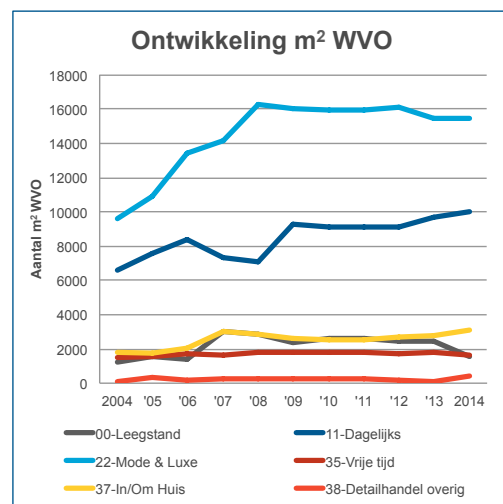
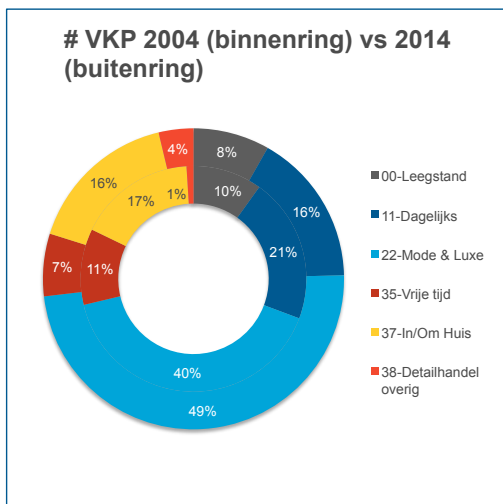
De leegstand in Winkelcentrum Paddepoel is licht opgelopen in de afgelopen 10 jaar, met circa 3 procentpunt als het gaat om de winkelvloeroppervlakte. In totaal staat ongeveer 6 procent van de winkelverkooppunten leeg, in tegenstelling tot een enkele winkelruimte 10 jaar geleden. Overall komt dit erop neer dat binnen alle groepen, met uitzondering van de groep 'Mode & Luxe' sprake is van inkrimping, zowel qua aantal verkooppunten als qua oppervlakte. Dit betekent voor Winkelcentrum Paddepoel in Groningen dat sprake is van brancheversmalling, waarbij winkels die sluiten worden opgevolgd door winkels in een andere branche. In dit geval is het aanbod binnen 'Mode & Luxe' eenzijdiger geworden.



Grafiek 5.3 en 5.4: Winkelcentrum Paddepoel Groningen, (Locatus, 2014), eigen bewerking.

Winkelcentrum Woensel Eindhoven

Winkelcentrum Woensel in Eindhoven is gedurende de afgelopen 10 jaar met ongeveer 55 procent in winkelvloeroppervlakte toegenomen. Dat heeft hoofdzakelijk te maken met de toename van het aantal verkooppunten, dat is toegenomen van 101 tot 134. De groep 'Mode en Luxe' neemt daarvan met 65 verkooppunten bijna de helft in beslag. Overige groepen die het sterkst vertegenwoordigd zijn qua aantal verkooppunten zijn 'Dagelijks' en 'In/Om Huis'.



Grafiek 5.5 en 5.6: Winkelcentrum Woensel Eindhoven, (Locatus, 2014), eigen bewerking.

Uit de data blijkt dat ondanks de aanzienlijke stijging van het winkelvloeroppervlak van het gehele winkelcentrum de verdeling naar de onderliggende groepen procentueel gezien redelijk in evenwicht is gebleven. Dat betekent dat het winkelcentrum meer winkels heeft gekregen, maar dat de diversiteit aan winkels relatief gelijk is gebleven.

5.3 Zelfstandige winkeliers en Omni Channel Commerce

De afgelopen 10 jaar tot heden

Van de ondervraagde zelfstandige winkeliers binnen de drie ondersteunende winkelcentra blijkt dat geen enkele ondernemer heeft gehoord van (het begrip) Omni Channel Commerce. Na de toelichting wat Omni Channel Commerce is, blijkt dat ongeveer de helft van de respondenten aangeeft hier in beperkte mate gebruik van te maken. Een derde gedeelte van de respondenten laat weten hier in zijn geheel geen gebruik van te maken. Slechts een enkele ondernemer houdt zich in ruime mate bezig met Omni Channel Commerce. De helft van de ondervraagden geeft aan zich korter dan 5 jaar bezig te houden met onderdelen van Omni Channel Commerce, terwijl een kwart hier al 5 tot 10 jaar mee bezig is.

Zelfstandige winkeliers richten zich voornamelijk op het hebben van een tweede (online) verkoopkanaal naast het traditionele fysieke (offline) verkoopkanaal, bij de beantwoording of zij onderdelen van Omni Channel Commerce toepassen binnen de eigen onderneming. Van de zelfstandige ondernemers heeft driekwart een eigen website en betreft minder dan de helft social media¹² binnen het bedrijfsproces. Favoriet daarbij is de inzet van Facebook¹³, waarbij met name nieuwe producten en aanbiedingen worden gedeeld. De inzet van YouTube¹⁴ voor extra informatie en etaleren van producten wordt slechts door een enkeling gebruikt. Daarnaast is de inzet van social media hoofdzakelijk eenrichtingsverkeer, van de winkelier richting de consument. Andersom is de inzet van social media of online reviews van producten nauwelijks aan de orde. Verder geven de ondernemers die al langere tijd een professionele website hebben aan dat alternatieve betalingsmogelijkheden mogelijk zijn, zoals betaling met iDeal¹⁵ en/of Paypal¹⁶, maar dit beperkt zich tot een enkele ondernemer. Opvallend is dat van de zelfstandige ondernemers die een eigen website hebben bijna iedereen social media inzet binnen het bedrijfsproces. Dit duidt op de eenvoud van de koppeling tussen een website en social media, maar ook over de bereidwilligheid van de ondernemer om nieuwe technologieën in te zetten binnen de bedrijfsvoering.

Zelfstandige ondernemers beschouwen het fulltime (24/7) bedienen van de klant als de mogelijkheid dat de klant online aankoopt en/of informatie opdoet via de website of via het YouTube kanaal, op het moment dat de winkel gesloten is. Geen van de respondenten gaat hier verder in, zoals bijvoorbeeld de levering van (online of in de winkel) bestelde producten tijdens de avonduren of in het weekend.

¹² Social media is een verzamelbegrip voor online platformen waar de gebruikers, zonder of met minimale tussenkomst van een professionele redactie, de inhoud verzorgen. Hoofdkenmerken zijn interactie en dialoog tussen de gebruikers.

¹³ Facebook is een gratis sociaalnetwerksite om online contact te maken of houden.

¹⁴ YouTube is een website waar de gebruiker filmpjes kan publiceren en in ruil daarvoor zijn exclusieve vermenigvuldigings- en auteursrechten afstaat.

¹⁵ Een standaard voor internetbetalingen.

¹⁶ Een online betaalsysteem.

Bijna alle respondenten zijn van mening dat de wijze waarop de consument een aankoop doet is veranderd in de afgelopen 10 jaar. Volgens de zelfstandige ondernemers zijn consumenten zich anders gaan gedragen en zijn ze kritischer geworden. Als gevolg van het internet en technologische ontwikkelingen zijn consumenten zich meer online gaan oriënteren en vinden aankopen online plaats. Volgens de ondernemers stellen consumenten in sommige gevallen veel vragen over een product en komen daarna niet meer terug om de aankoop te doen. Omdat dit veel frequenter voorkomt dan 10 jaar geleden is de verwachting van de winkelier dat consumenten, nadat deze in de winkel hebben georiënteerd, online kijken waar het product het goedkoopst is en daar de bestelling plaatsen. Dit is hoofdzakelijk het geval bij de jonge(re) generatie.

De winkeliers hebben zich in de meeste gevallen op het veranderende consumentengedrag aangepast door de opzet van een online verkoopkanaal en de koppeling met social media. Dat gebeurt veelal met beperkte capaciteit en budget. Voor de helft van de ondervraagden geldt dat zij van mening zijn dat ondanks deze ontwikkelingen het aantal bezoekers en/of het aantal filialen stabiel is gebleven in de afgelopen 10 jaar. Voor de overige ondernemers geldt dat zowel voor een zesde deel sprake is van een dalend aantal bezoekers als voor een toegenomen aantal bezoekers. Volgens de ondernemers is de consument veranderd en is het type klant anders. Daarnaast bezoekt de consument de winkel minder frequent, maar als de consument iets koopt gaat het wel vaak om een forse investering. Dat geldt hoofdzakelijk voor specifieke, hoogwaardige producten en/of luxe goederen. De breedte van het productaanbod in de winkel is volgens sommige winkeliers afgenomen, doordat de focus is verschoven van kwantiteit naar kwaliteit.

Ondanks de lancering van een extra online verkoopkanaal geven ondernemers aan dat maar in twee derde van de gevallen sprake is van een stabiele klanttevredenheid, terwijl in een zesde gedeelte van de gevallen sprake is van een stijging van de klanttevredenheid. Geen enkele ondernemer is van mening dat de klanttevredenheid is afgenomen in de afgelopen 10 jaar. De zelfstandige ondernemers die aangeven dat de klanttevredenheid goed is, zijn van mening dat de klanttevredenheid met name stabiel is gebleven in de afgelopen jaren. Dat komt hoofdzakelijk omdat de consument steeds 'verwender' is geworden en beter geïnformeerd is, waardoor deze steeds kritischer wordt. Voor de ondernemer betekent dit dat deze steeds meer moet doen om de consument tevreden te houden, bij gelijke omzet. Voor hoogwaardige luxe producten zijn de ondernemers van mening dat de consument toch behoefte blijft houden aan service in de winkel en dat de klant (nog) niet snel premium producten koopt met een muisklik.

Ten aanzien van de omzet in de afgelopen 10 jaar, in relatie tot de uitrol van een online verkoopkanaal en overige Omni Channel Commerce gerelateerde onderdelen en activiteiten, geeft de helft van de ondernemers aan dat de omzet stabiel is gebleven. Daarnaast is in

ongeveer een kwart van de gevallen sprake van een gedaalde omzet en geldt hetzelfde aantal voor een stijging van de omzet. Zelfstandige ondernemers geven aan dat het stabiel blijven of stijging van de omzet in de afgelopen jaren hoofdzakelijk het gevolg is van de focus op kwaliteit en het aanbod van alternatieven. Daarnaast speelt vergroting van de zichtbaarheid en intensiever klantencontact door inzet van social media en YouTube voor behoud van de omzet. Dat geldt hoofdzakelijk voor de vaste klanten. Indien sprake is van een daling van de omzet dan geven zelfstandige ondernemers aan dat dit met name komt door de concurrentie via internet.

Als het gaat om het ruimtegebruik van winkelruimte door zelfstandige ondernemers, dan geldt dat dit in grote mate gelijk is gebleven in de afgelopen 10 jaar. Het extra verkoopkanaal en de overige Omni Channel Commerce gerelateerde onderdelen binnen de onderneming van zelfstandige winkeliers heeft over het algemeen dus niet geleid tot een daling of toename van het ruimtegebruik. Wel geven de zelfstandige ondernemers aan dat er veranderingen zijn opgetreden in de voorraad in de afgelopen 10 jaar. Zo is er sprake van dat de winkelvoorraad de totale voorraad is, dus de winkel is als het ware het magazijn geworden. Daarnaast is de levering van producten door leveranciers sneller en beter geworden, waardoor magazijnruimte minder van belang is dan voorheen.

Toekomst: de komende 5 jaar

Bijna driekwart van de ondervraagde zelfstandige winkeliers is van mening dat zij Omni Channel Commerce verder zullen uitrollen of (op onderdelen) zullen invoeren binnen de organisatie de komende 5 jaar. De kansen op dit vlak hebben onder andere betrekking op het beter afstemmen en integreren van het fysieke en online verkoopkanaal en het up-to-date houden daarvan. Door de inzet van social media wil de ondernemer de klant meer prikkelen. De ondernemers willen onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie en uniek zijn in het bieden van kwaliteit en service. Een belangrijke constatering is dat vooral de jongere generatie zelfstandige ondernemers zich ervan bewust is dat de jonge consument opgroeit in het tijdperk van technologische ontwikkelingen en daardoor een hoge adaptiesnelheid heeft voor nieuwe ontwikkelingen. Hierdoor zal deze doelgroep straks niet anders meer willen kopen dan via het online kanaal, op het tijdstip en de locatie dat het hen het beste schikt. Ondernemers die positief staan tegenover Omni Channel Commerce zijn van mening dat het bedrijfsproces op basis hiervan beter georganiseerd kan worden en dat een efficiëntie slag gemaakt dient te worden. Als voorbeeld kan de klant zelfstandig een online afspraak inplannen voor periodieke controles of het bestellen van nieuwe lenzen bij een opticien.

Ondernemers die kansen zien in Omni Channel Commerce zijn van mening dat het individu van groot belang is en staan welwillend tegenover frequentere inzet van social media en klantenbeoordelingen online of via een mobiele applicatie (afgekort: App). 'Narrow casting', waarbij de doelgroep of het individu centraal komt te staan is belangrijker dan 'broad casting',

waarbij een breed publiek wordt aangesproken. Op basis van betere communicatie met de consument en de doelgroep wil de zelfstandige ondernemer meer inzicht krijgen in het gedrag en de wens van de consument, zodat het assortiment daarop kan worden aangepast evenals het serviceniveau. Dat moet leiden tot een goede klanttevredenheid en behoud van klanten.

Het wel of niet geloven in Omni Channel Commerce hangt in grote mate af van de mening en behoefte van de ondernemer en is sterk leeftijdsgebonden. De oudere generatie voelt hier minder voor dan de jongere generatie die is opgegroeid met technologie. De oudere generatie is hoofdzakelijk van mening dat de naamsbekendheid in grote mate afhangt van het serviceniveau in de winkel. De kans van slagen van Omni Channel Commerce hangt volgens enkele ondernemers sterk af van het type product. Als voorbeeld zijn planten en bloemen lastiger online te versturen en is de consument wat dat betreft nog traditioneel georiënteerd.

Zelfstandige ondernemers die niet geloven in de toepassing van Omni Channel Commerce (een derde deel), geven aan dat zij niet de tijd en/of capaciteit hebben om dit uit te rollen. Daarnaast zijn ze van mening dat zij klassiek zijn in de bedrijfsvoering, waardoor ze dit niet vinden passen binnen hun type organisatie. Enkele ondernemers zijn van mening dat het type product dat zij verkopen niet geschikt is voor online verkoop, zoals bijvoorbeeld in het geval van exclusieve horloges en sierraden, planten en bloemen of fietsen. Een gedeelte van de zelfstandige ondernemers geeft aan hier niets meer voor te voelen omdat ze willen stoppen of met pensioen gaan.

Het aankoopproces van de consument is in de ogen van de meeste zelfstandige ondernemers veranderd, zoals eerder in dit hoofdstuk is beschreven. Op de vraag op welk onderdeel van het aankoopproces de zelfstandige ondernemer zich primair gaat richten in de komende 5 jaar, is sprake van een gedeelde eerste plaats, namelijk: de consument en communicatie. Een tweede keuze leidt tot het antwoord waarop zelfstandige ondernemers zich secundair willen gaan richten en dit heeft betrekking op klant ervaring (customer experience) ondersteund door reviews en feedback. Enkele ondernemers geven aan meer te willen inzetten op datacollectie en analyse en beheer van (big) data¹⁷, om inzicht te krijgen in het aankoopgedrag van de consument. Reclame in traditionele zin, bijvoorbeeld via een lokale krant levert ondernemers weinig op. Ze willen zich daarom met name focussen op de doelgroep en/of het individu en vooral inzetten op snelheid in communicatie.

Dat kansen naar de toekomst toe (beter) benut dienen te worden vanuit het oogpunt van Omni Channel Commerce is het geval volgens het grootste gedeelte van de ondervraagde zelfstandige ondernemers. Maar de beperking zit hem hoofdzakelijk in het gegeven dat de

¹⁷ Men spreekt van big data wanneer men werkt met een of meer datasets die te groot zijn om met reguliere databasemanagementsystemen te onderhouden.

zelfstandige ondernemer zelf niet de juiste kennis, vaardigheden en mogelijkheden in huis heeft om acties op dit vlak naar de toekomst toe uit te rollen binnen de onderneming. Dit blijkt te gelden voor alle zelfstandige ondernemers die zijn ondervraagd. Daarentegen is ruim de helft van de zelfstandige ondernemers van mening dat niet gewacht dient te worden tot Omni Channel Commerce zich heeft bewezen, omdat er anders achter de feiten aan wordt gelopen.

Vanuit het oogpunt van samenwerking zijn zelfstandige ondernemers behoorlijk terughoudend, want driekwart heeft de voorkeur om niet te gaan samenwerken met andere ondernemers in de komende 5 jaar. Wel valt op detail niveau op dat bijna de helft van de ondernemers het ziet zitten om meer samen te werken met ondernemers binnen een andere branche. Hierbij kan gedacht worden aan nieuwe inkoopcombinaties en promotie van producten of artikelen binnen andere branches, waarbij gedacht moet worden aan promotie van een bed in een hotel of een trendy fiets in een kledingwinkel. Nauwere samenwerking met postorderbedrijven en bedrijven die zorg dragen voor de logistieke afhandeling van aankopen is iets waar bijna de helft van de ondernemers behoefte aan heeft.

Zelfstandige ondernemers die gevestigd zijn in ondersteunende winkelcentra, verwachten bijna allemaal dat de ruimtebehoefte ten aanzien van het winkelvloeroppervlak dat zij huren of in gebruik hebben niet zal veranderen bij de uitrol van Omni Channel Commerce binnen hun onderneming. Ook verwacht driekwart dat Omni Channel Commerce er niet voor zal zorgen dat er meer behoefte bestaat aan magazijnruimte. Dit laatste heeft volgens de ondervraagde zelfstandige ondernemers hoofdzakelijk te maken met het gegeven dat aankopen in toenemende mate direct geleverd kunnen worden vanuit de producent aan de consument. Het gaat dan vaak om producten met een groot volume of luxe goederen.

Wat betreft het huurcontract geeft de zelfstandige ondernemer in twee derde van de gevallen de voorkeur aan een vast huurcontract voor een langere periode (5 tot 15 jaar), in plaats van een flexibel huurcontract (1 jaar). De reden hiervoor heeft hoofdzakelijk te maken met gewenning en omdat de verhuurder alleen maar langjarige contracten aanbiedt. Daarnaast wordt een winkel meestal casco opgeleverd en is de afschrijving op de investering van het inbouwpakket ook langjarig. Van het gedeelte van de zelfstandige ondernemers (een derde) dat aangeeft behoefte te hebben aan een flexibel huurcontract is de belangrijkste reden dat ze dan eerder zouden experimenteren met nieuwe formules. In geval van een langjarig huurcontract is de investering te hoog als het experiment mislukt. Als het gaat om de huurprijs die betaald moet worden voor de winkelruimte geven bijna alle ondervraagden aan behoefte te hebben aan een vaste huurprijs op jaarbasis in plaats van een huurprijs op basis van omzet. De belangrijkste reden hiervoor is dat als de omzet stijgt ook de huurprijs stijgt en dat marges dan niet zoveel zijn meer hebben.

5.4 Winkelketens en Omni Channel Commerce

De afgelopen 10 jaar tot heden

Van de ondervraagde winkelketens tijdens de expert interviews blijkt dat elke keten op de hoogte is van (het begrip) Omni Channel Commerce. Dat dit klopt blijkt uit de antwoorden die de winkelketens geven op de vraag wat zij hieronder verstaan. Aangegeven wordt dat de klant centraal staat binnen de organisatie en dat een hoge mate van service wordt geleverd binnen alle aankoopkanalen die met elkaar geïntegreerd zijn. Klantenservice is de spin in het 'Omni Channel Web'. De tijd dat een winkel van 9 tot 18 uur open was is voorbij, de klant heeft behoefte om onafhankelijk van tijd, locatie en aankoopkanaal een aankoop te doen. Retouren worden beperkt door de koppeling van het online kanaal aan de fysieke winkel, waarbij online bestelde artikelen in de winkel kunnen worden gereserveerd en/of worden afgehaald. Reclame en aanbiedingen zijn gericht op het individu in plaats van op de massa en de klant dient op elk moment (24/7) op het netvlies gehouden te worden door de winkelier. Optimale bediening van de consument wordt mogelijk door in te spelen op de consument die continu online is, door uitbreiding van het assortiment en verbetering van de mix aan kanalen. Daarnaast dient de consument geconfronteerd te worden met producten, service of diensten daar waar de consument dat nodig heeft. Omni Channel Commerce is een combinatie tussen gemak, service en emotie.

De mate waarin winkelketens gebruik maken van (onderdelen van) Omni Channel Commerce is ruim tot veel. Daarnaast geven winkelketens aan al langer dan 5 jaar toepassingen te hebben die onderdeel vormen van Omni Channel Commerce, waaronder een online verkoopkanaal, inzet van social media, fulltime dienstverlening (24/7) en de mogelijkheid om aankopen thuis te bezorgen. Alle ondervraagde winkelketens zijn van mening dat de wijze waarop de consument aankopen doet is veranderd in de afgelopen 10 jaar en ook allemaal proberen zij daar op in te spelen. Sommige holdings, die eigenaar zijn van meerdere onderliggende winkelformules hebben meer dan tien verschillende websites, maar door centraal beheer en onderhoud van deze online verkoopkanalen is risicomanagement beter mogelijk. Ook zijn veranderingen en verbeteringen beter door te voeren als gevolg van een centrale IT organisatie.

Het aantal filialen en/of het aantal bezoekers is in de afgelopen 10 jaar volgens meer dan de helft van de winkelketens gedaald. Dit gaat op voor verschillende segmenten, waaronder speelgoed, boeken, kleding & mode en wonen. Een voorbeeld is speelgoed, dat in de afgelopen jaren minder verkocht werd als gevolg van goedkopere online alternatieven en/of toegenomen verkoop van tweedehands speelgoed doordat huishoudens gemiddeld genomen minder te besteden hebben dan enkele jaren geleden.

De klanttevredenheid is door de uitrol van extra verkoopkanalen en technologische ontwikkelingen volgens alle winkelketens gestegen in de afgelopen 10 jaar. De laatste twee jaar is dat voornamelijk het geval omdat winkelketens meer doen aan klantenbinding door bijvoorbeeld het oprichten van een online platform (ledenclub) of door promotie en feedback via social media.

Ongeveer de helft van de ondervraagde winkelketens geeft aan dat de totale omzet is gestegen in de afgelopen 10 jaar als gevolg van de inzet van onderdelen van Omni Channel Commerce. De andere helft van de ketens heeft te maken gehad met een daling van de totale omzet. Opvallend is dat de omzet via het online verkoopkanaal aanzienlijk is toegenomen in die periode, met in sommige gevallen een groei van 20 tot 30 procent jaar op jaar. Dit benadrukt volgens sommige winkelketens het belang van meerdere geïntegreerde verkoopkanalen. In één geval geldt dat de aankopen via het online kanaal meer omzet oplevert dan de aankopen die offline worden gedaan in de winkel. Het gaat in dit specifieke geval om de aanschaf van elektronica.

Ten aanzien van het ruimtegebruik geeft de meerderheid van de winkelketens aan dat sprake is van stabilisering van het ruimtegebruik in de afgelopen 10 jaar. Hierbij kan het zo zijn dat er minder winkels zijn dan 10 jaar geleden, maar dat het ruimtegebruik per winkelunit stabiel is gebleven. Slechts een enkeling spreekt over een stijging van het ruimtegebruik. Dit is het gevolg van strategische bedrijfsvoering waarbij overname van een concurrerende winkelketen heeft plaatsgevonden ter versterking van de eigen marktpositie. Overall kan gesteld worden dat de invloed van Omni Channel Commerce niet heeft geleid tot een toename van het ruimtegebruik onder winkelketens in de afgelopen 10 jaar.

Toekomst: de komende 5 jaar

Alle ondervraagde winkelketens voorzien kansen op het gebied van Omni Channel Commerce in de toekomst. Eén van de winkelketens is bezig met het wereldwijd uitrollen van het merk dat zij voeren. Voor de uitrol van dit zogenaamde 'global brand' is de associatie die klanten hebben met het merk van groot belang. Omni Channel Commerce heeft volgens deze keten ook betrekking op het personeel, dat volgens hen een bij het merk passend attitude moet hebben en de juiste vaardigheden (skills) dient te bezitten. Het merk wil in 2015 ruim 1 miljoen social media klanten hebben en 1,5 miljoen Apps. De ambitie voor 2017 is om 10 procent van de totale omzet uit multi channel verkopen te halen.

Een andere winkelketen die werd ondervraagd geeft aan een grotere keuzemogelijkheid te willen bieden aan de consument en het winkelgemak te vergroten, waarbij continu wordt ingespeeld op de behoefte van de consument. Daarnaast wordt het mogelijk voor de consument om winkels te beoordelen. De winkelketen kan daarop inspelen door de winkel te verbeteren of te veranderen. De (forse) investeringen die momenteel gedaan worden hebben

hoofdzakelijk betrekking op het 'warehouse management systeem' en de koppeling daarvan aan Omni Channel Commerce. Hierdoor zal de capaciteit toenemen en de leveringsbetrouwbaarheid beter worden.

Investeren in de technische infrastructuur geldt ook voor een winkelketen die bezig is met een optimalisatieslag. Omni Channel Commerce wordt ingezet om de bestaande markt verder uit te bouwen en nieuwe markten te betreden, waarbij de strategie gericht is op het verrassen en inspireren van de consument. De ondervraagde winkelketen geeft aan dat het principe van Omni Channel Commerce niet nieuw is, maar dat de juiste invulling daarvan bepalend is voor het succes.

Volgens een andere ondervraagde winkelketen wordt Omni Channel Commerce ingezet om de klant een goede winkelbeleving te bieden. Voor de winkelketen zelf dient het als omzet impuls. De winkelketen richt zich met Omni Channel Commerce op een grote voorraadbeschikbaarheid in combinatie met slimme marketing en snelle levering, dat uiteindelijk moet leiden tot meer verkopen. De klant dient producten die deze winkelketen verkoopt overal tegen te komen, daar waar de klant in die producten geïnteresseerd is. Dit betreft de zogenaamde 'touch points'.

Van de ondervraagde winkelketens is er één actief binnen de hoofdbranche bruin & witgoed en verkoopt hoofdzakelijk consumenten elektronica. Deze winkelketen heeft reeds veel ervaring opgedaan met Multi Channel verkopen en wil daar nu verder in voorop gaan lopen. Passend bij de Omni Channel Commerce gedachte gaat de winkelketen Facebook winkels openen, waarbij de consument zelf een online winkel heeft en producten aan vrienden of bekenden kan verkopen. Op basis van de verkochte producten ontvangt de consument een verkoopcommissie of krijgt geld om de online winkel verder uit te breiden. Fysieke winkels die deze winkelketen heeft worden omgevormd tot 'experience stores', waar consumenten producten kunnen testen en bekijken. De kassa's komen te vervallen, waardoor medewerkers meer de rol van gastvrouw/-heer krijgen, dan dat ze zich kunnen 'verschuilen' achter de traditionele kassa. Ook zet de winkelketen zich in op het samenbrengen van de consument en de fabrikant, om producten op de behoefte van de consument af te stemmen en vanuit het oogpunt van recycling van producten (circulaire economie).

Ondanks dat alle ondervraagde winkelketens aangeven in grote mate in te zetten op Omni Channel Commerce, geven enkele aan dat dit niet zonder risico's is. De transformatie naar een Omni Channel Commerce organisatie heeft tijd nodig. Omdat er geen blauwdruk van Omni Channel Commerce bestaat brengt dat risico's met zich mee. Dit heeft hoofdzakelijk betrekking op het gegeven dat consumenten en markten continu in beweging zijn en steeds sneller veranderen.

Zonder uitzondering geven alle ondervraagde winkelketens aan zich de komende vijf jaar primair te zullen richten op de consument als onderdeel van het aankoopproces. De klant staat radicaal centraal binnen de organisatie, omdat alles draait om optimale klantenbediening en -ervaring. Als het gaat om een tweede, secundaire keuze waar de winkelketens zich binnen het aankoopproces op gaan richten, dan loopt dit sterk uiteen. Dit duidt erop dat alle onderdelen van het aankoopproces van belang zijn en dat deze onderdelen allemaal betrekking hebben op de Omni Channel Commerce organisatie.

Van alle ondervraagde winkelketens geeft elke winkelketen aan te beschikken over de juiste kennis, vaardigheden en mogelijkheden om Omni Channel Commerce uit te rollen en/of te implementeren binnen de bestaande organisatie. Doordat de koppeling met online verkoopkanalen evenals technologische ontwikkelingen van groot belang zijn binnen de Omni Channel Commerce organisatie, wordt er in sommige gevallen een aparte organisatie opgericht waar het online kanaal in wordt 'aangedreven en bestuurd'.

De meningen zijn gelijkmatig verdeeld als het gaat over samenwerking met andere ondernemers in de komende vijf jaar. De ene helft van de winkelketens geeft aan meer te zullen gaan samenwerken, waarbij de meest voorkomende variant gericht is op het openen van meer shop-in-shop verkooppunten of overnames van bestaande franchise organisaties. De andere helft van de winkelketens geeft aan meer zelfstandig winkels te willen openen, omdat het aanpassingsvermogen van de organisatie op de snel veranderende consument en markt daarmee makkelijker is. Van de winkelketens die aangeven te willen samenwerken met ondernemers in een andere branche, zijn de meeste van zin om verkoop aan/via groothandels mogelijk te maken. Daarnaast is een enkele winkelketen van plan om samenwerking met de consument zelf aan te gaan, door het openen van Facebook winkels, zoals eerder in dit hoofdstuk is beschreven.

Ten aanzien van de huisvesting van winkelketens in de komende 5 jaar kan gesteld worden dat het merendeel aangeeft een minimale gelijke ruimtebehoefte te hebben of meer ruimte nodig heeft. Eén van de winkelketens geeft aan dat de vestigingslocatie zelf er niet heel veel toe doet, als er maar sprake is van een grote passantenstroom. Daarnaast zal de ruimtebehoefte afhangen van de winkelformule die wel weer afhankelijk is van de locatie. De winkelketens die van mening zijn dat de ruimtebehoefte naar de toekomst toe minder is of stabiel zal blijven, voeren als belangrijkste reden aan dat door de inzet van Omni Channel Commerce wordt ingezet op een snellere doorverkoop van voorraden via alternatieve verkoopkanalen. Dit is hoofdzakelijk de reden dat bijna alle ondernemers aangeven in de komende 5 jaar meer magazijn- en/of distributieruimte nodig te hebben. Op deze manier is een grotere voorraadbeschikbaarheid mogelijk en in combinatie met snelle levering kan het beste op de behoefte van de moderne consument ingespeeld worden. De verwachting is dat door deze logistieke ontwikkeling in combinatie met technologische mogelijkheden binnen de

Omni Channel Commerce organisatie meer producten direct vanuit het magazijn aan de klant worden geleverd. Dit geldt bijvoorbeeld voor zogenaamde 'Online Only Offers', waarbij producten alleen online kunnen worden besteld. Eén van de ondervraagde winkelketens geeft aan dat als gevolg van deze ontwikkeling circa twintig modewinkels de komende tijd hun deuren zullen sluiten.

Wat betreft de keuze voor het huurcontract geven winkelketens aan het meeste behoefte te hebben aan een huurcontract voor een langere periode (5 tot 15 jaar), in plaats van een kortlopend contract voor een periode van 1 jaar. De belangrijkste reden die hiervoor wordt aangedragen heeft betrekking op de mogelijkheden die bestaan ten aanzien van de huurkorting en/of huurverlaging. Er valt het meest te halen volgens de niet-zelfstandige ondernemers als het gaat om langjarige contracten en huurverlenging voor een langere periode. Eén van de winkelketens geeft aan een veel actiever huurbeleid te gaan voeren, omdat de huur op jaarbasis ongeveer 40 procent van de exploitatielasten bedraagt. Daarom zal de winkelketen zich meer gaan richten op tussentijdse huurverlagingen, het aanvechten van huurverhogingen, verhoging van de flexibiliteit door middel van breakopties en tevens omzet afhankelijke huur voorstellen als daar aanleiding toe is. Ook wordt bekeken of het aantrekkelijker is om nieuwe winkels te openen op alternatieve locaties en/of dat bestaande winkels verplaatst gaan worden naar locaties met gunstigere huurvoorwaarden. In de praktijk blijken huurprijsverlagingen op niet-A1 locaties makkelijker, zoals bijvoorbeeld ondersteunende winkelgebieden waaronder wijk- en buurtwinkelcentra, vanwege de (dreigende) leegstand op deze minder courante locaties. In het geval van samenwerking met andere ondernemers verwachten alle winkelketens dat geen extra ruimte benodigd is.

5.5 Kruisvergelijking onderzoeksresultaten en terugkoppeling theorie

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten die volgen uit de analyse van de expert interviews met elkaar vergeleken. Dit betekent dat de antwoorden en de visie ten aanzien van Omni Channel Commerce van zelfstandige ondernemers is afgezet tegen die van de winkelketens. Daarbij is een terugkoppeling gemaakt met de theorie binnen dit onderzoek.

Ten aanzien van het begrip Omni Channel Commerce blijkt dat zelfstandige ondernemers in zijn geheel (nog) niet op de hoogte zijn van dit begrip of het principe. Wel maakt de helft in beperkte mate gebruik van onderdelen van Omni Channel Commerce, maar dit beperkt zich tot een website of inzet van social media. Winkelketens daarentegen zijn zeer goed op de hoogte van Omni Channel Commerce en zijn in veel gevallen al ver gevorderd met de uitrol van hun strategie op dit gebied. Ook lopen winkelketens duidelijk voorop en hebben zij meer (financiële) middelen tot hun beschikking dan zelfstandige winkeliers.

De mening dat de wijze waarop de consument aankopen doet is veranderd in de afgelopen 10 jaar is iets dat bijna alle ondervraagde zelfstandige winkeliers en winkelketens onderschrijven. Beide ondervraagde expert groepen geven aan op deze verandering te hebben ingespeeld door het opzetten van een extra, online verkoopkanaal. De bevestiging van de ondervraagden over het aankoopgedrag van de consument sluit aan op de theorie in dit onderzoek. Volgens de theorie van Pavlov (Hoofdstuk 3) wordt het aankoopgedrag bepaald door prikkels van buitenaf. Met name als gevolg van technologische ontwikkelingen en inzet van social media zijn deze prikkels veranderd of geïntensiveerd, dat heeft geleid tot een verandering in de wijze waarop de consument aankopen doet. In welke mate deze verandering betrekking heeft op de vier vormen van koopgedrag zoals in Hoofdstuk 3 is beschreven kan niet worden opgemaakt uit de onderzoeksresultaten. Wel blijkt dat de consument veel beter geïnformeerd is over producten voordat deze de winkel bezoekt en daardoor veel kritischer is.

Het veranderde aankoopproces van de consument brengt gevolgen met zich mee als het gaat om de locatie theorieën, zoals beschreven in Hoofdstuk 2. Christaller spreekt over het gegeven dat een bepaald verzorgingsgebied nodig is om een producttype rendabel aan te kunnen bieden. Binnen het principe van Omni Channel Commerce is sprake van vervaging van het verzorgingsgebied, omdat de consument aankopen kan laten bezorgen op elke gewenste plek, tegen een geringe weerstandsfactor. Een fysiek bezoek aan de winkel is daarvoor niet (meer) noodzakelijk, waardoor het kernelement 'centraliteit' van ondergeschikt belang is geworden. Het gevaar van deze ontwikkeling is dat daardoor de attractiviteit en/of aantrekkingskracht van een ondersteunend winkelcentrum kan afnemen.

Het aantal bezoekers en/of het aantal filialen is volgens de meerderheid van de zelfstandige ondernemers stabiel gebleven in de afgelopen 10 jaar, terwijl meer dan de helft van de winkelketens aangeeft dat dit is gedaald in die periode. Dit gegeven sluit aan op de theorie van het nieuwe winkelen (Hoofdstuk 2), waar als gevolg van minder detailhandelsbestedingen en overbewinkeling de groei in alle detailhandelssegmenten is gestagneerd sinds 2005. Het vermoeden is dat zelfstandigen een te positief beeld schetsen.

Zelfstandige ondernemers geven grotendeels aan dat de klanttevredenheid stabiel is gebleven en een beperktere groep geeft aan dat deze is gestegen. De winkelketens zijn eensgezind als het gaat om de klanttevredenheid en geven aan dat deze is gestegen. De zelfstandige winkeliers baseren dit op perceptie, terwijl de winkelketens dit baseren op feiten die afkomstig zijn van online reviews en klantenbeoordelingen.

Het verband tussen Omni Channel Commerce en de omzet van zelfstandige winkels en winkelketens is lastig aan te tonen op dit moment, omdat uit onderzoek blijkt dat er nog geen blauwdruk bestaat van een dergelijke organisatie (Hoofdstuk 3). Omdat winkeliers wel

onderdelen van Omni Channel Commerce toepassen is op basis daarvan een indicatie verkregen van de omzetontwikkeling. Voor zelfstandige winkeliers geldt dat in de helft van de gevallen de omzet stabiel is gebleven. Onder de winkelketens geldt dat de totale omzet is gestegen in de afgelopen 10 jaar. Dat komt hoofdzakelijk door de omzet via het online verkoopkanaal, die in sommige gevallen 20 tot 30 procent groei liet zien jaar op jaar. Dit betekent dat een online verkoopkanaal dat professioneel is opgezet en goed wordt aangestuurd leidt tot een stijging van de totale omzet.

Ten aanzien van het winkelruimtegebruik hebben in de afgelopen 10 jaar nauwelijks wijzigingen opgetreden volgens de ondervraagde zelfstandige ondernemers en winkelketens. Het gaat hierbij om het gemiddelde ruimtegebruik per winkelunit en niet om de totale winkelvoorraad in het geval van winkelketens. Dit beeld wijkt enigszins af van het beeld dat volgt uit de data analyse per ondersteunend winkelcentrum (Hoofdstuk 5). De gemiddelde oppervlakte per winkelunit is namelijk toegenomen in de afgelopen 10 jaar, in het geval van Winkelcentrum Gelderlandplein en Winkelcentrum Woensel. Voor Winkelcentrum Paddepoel geldt namelijk een afname van de gemiddelde winkelunit grootte. Omdat het hier om gemiddelden gaat hoeft dat niet te betekenen dat de ondervraagde winkeliers een onjuist antwoord hebben gegeven. Volgens de ondervraagde winkeliers heeft Omni Channel Commerce tot op heden niet geleid tot een substantiële verandering in het ruimtegebruik.

Toekomst: de komende 5 jaar

Alle winkelketens en driekwart van de zelfstandige ondernemers is van mening zich in de komende 5 jaar (in toenemende mate) te zullen gaan inzetten op Omni Channel Commerce. De strategie zal voornamelijk gericht zijn op naadloze klantenbediening, die uiteindelijk gericht is op stimulering van de omzet. De kansen die momenteel voorzien worden vanuit de ogen van zelfstandige winkeliers en winkelketens hebben hoofdzakelijk betrekking op de volgende punten:

- *Merk:* Consumenten zullen zich in toenemende mate willen committeren aan een merk, vanuit het oogpunt van levensstijl, sociale klasse, status, et cetera. In het geval dit past binnen het plaatje en zij tevreden zijn over een aankoop zullen zij zich opnieuw richten tot dit merk en de winkeliers die dit merk verkopen.
- *Touch points:* Nauw samenhangend met de uitstraling van een merk, is de mate waarin de consument geconfronteerd wordt met dat merk. De contactmomenten (touch points) met de consument zijn daarbij van groot belang. Dat kan via social media, maar ook door de aanwezigheid in winkelcentra van diverse ordes en op plaatsen met hoge passantenstromen.
- *Personeel:* Het personeel krijgt meer de rol van gastvrouw/-heer en de uitstraling van het personeel naar de klant toe is belangrijk (attitude) evenals de vaardigheden (skills) die nodig zijn om de klant te informeren over de producten of alternatieven.

- *Technologie*: De inzet van social media zal een nog belangrijkere functie gaan vervullen. Daarnaast zullen de mogelijkheden toenemen doordat consumenten zelf eigen social media winkels kunnen opstarten, waarin ze producten verkopen voor de winkelketens. Reviews van producten en winkels zullen leiden tot beter bij de behoefte van de consument passende winkels en winkels die flexibiliteit en aanpassingsvermogen bezitten.
- *Betaling (check out)*: Kassa's zullen steeds meer verdwijnen, dat past bij de gastvrouw/-heer rol die het personeel heeft. Betalen via technologische toepassingen (Apps) zal daardoor steeds vaker plaatsvinden.
- *Magazijn en distributieruimte (warehouse facilities)*: Koppeling van de fysieke winkel aan het online verkoopkanaal binnen de logistieke keten van de onderneming zal leiden tot meer capaciteit, snelheid van levering en leveringsbetrouwbaarheid. Ook directe levering van de fabrikant aan de consument zal in frequentie toenemen.
- *Experience stores*: De traditionele winkelruimte krijgt een andere functie dan voorheen, waar consumenten producten kunnen bekijken en testen alvorens ze tot aankoop overgaan.

Vanuit de theorie (Hoofdstuk 3) draait het bij Omni Channel Commerce hoofdzakelijk om het radicaal centraal stellen van de consument binnen de organisatie. Zowel de zelfstandige winkelier als de winkelketens geven massaal aan zich de komende vijf jaar primair te zullen richten op de consument, dat daarop aansluit. Winkelketens geven aan zelf in staat te zijn om Omni Channel Commerce activiteiten uit te rollen en te organiseren. De zelfstandige winkeliers zijn hier niet zelfstandig toe in staat en/of hebben niet de tijd en capaciteit om zich naast hun dagelijkse bedrijfsvoering bezig te houden met de opzet hiervan.

Op het vlak van samenwerking zijn beide expert groepen grotendeels terughoudend. Voor de zelfstandige ondernemers is dat omdat ze terughoudend zijn en hun winkel willen beschermen voor de concurrentie. Winkelketens zijn iets positiever gestemd als het gaat om samenwerkingen in de komende 5 jaar en doelen daarmee hoofdzakelijk op de uitrol van hun merk binnen andere winkel(ketens) in de vorm van shop-in-shop principes.

De verwachting ten aanzien van de huisvesting is dat Omni Channel Commerce naar verwachting in geringe mate gevolgen zal hebben voor het winkelruimtegebruik in ondersteunende winkelcentra. De hoofdreden hiervoor is dat de moderne aankoopvariant voor de consument volgens het Omni Channel Commerce principe ervoor zorgt dat aankopen niet uitsluitend via het fysieke aankoopkanaal (offline) in de winkel plaats zullen vinden. Door de implementatie van online kanalen in combinatie met technologische ontwikkelingen zullen producten ook direct vanuit een magazijn of distributiecentrum thuis worden afgeleverd. Deze ontwikkeling hangt ook nauw samen met het verbeterde logistieke proces, dat snellere levertijd mogelijk maakt en een hogere betrouwbaarheid kent.

De looptijd van het huurcontract van 5 tot 15 jaar heeft voor zowel zelfstandige ondernemers als de winkelketens de voorkeur. Dat heeft hoofdzakelijk te maken met de afschrijving op het inbouwpakket en de onderhandelingsmogelijkheden ten aanzien van huurkortingen en incentives. De winkeliers die aangeven behoefte te hebben aan een flexibel, kortlopend huurcontract geven als reden aan dat experimenteren met nieuwe winkelformules daardoor makkelijker is. Winkelketens geven aan dat huuronderhandelingen in ondersteunende winkelcentra makkelijker zijn dan op binnenstedelijke centrumlocaties, vanwege de dreigende leegstand in deze winkelcentra.

Kansen die indirect naar voren komen in de expertinterviews hebben betrekking op de volgende punten:

- *Huisvesting en flexibele huurcontracten:* Omni Channel Commerce is in grote mate een flexibele organisatievorm, waarbij een groot aanpasbaar vermogen nodig is. Dat heeft ook betrekking op de huisvesting en met name het huurcontract. Experimenteren is gemakkelijker bij kortlopende huurcontracten, tegen redelijke (omzet gerelateerde) huurprijzen. Dit biedt kansen als het gaat om ondersteunende winkelcentra die te maken hebben met leegstand. Daarnaast ontstaat een kans voor nieuwe winkelformules. Overige winkels in een winkelcentrum kunnen hierbij gebaat zijn, als gevolg van hogere passantenstromen. Per saldo biedt dit kansen voor de attractiviteit en aantrekkelijkheid van een ondersteunend winkelcentrum.
- *Organisatie van Omni Channel Commerce:* Volgens een geïnterviewde expert is Omni Channel Commerce geen nieuwe organisatievorm, maar is de juiste invulling van Omni Channel Commerce bepalend voor het succes. Dit vormt het bewijs voor de theorie in Hoofdstuk 3, waarbij wordt gesteld dat er geen blauwdruk van een Omni Channel Organisatie bestaat. Dé succesformule bestaat dus niet volgens de respondenten. Kansen doen zich vanuit dit oogpunt voor op het gebied van communicatie en publicatie, waarbij praktijkvoorbeelden van succesvolle organisatiemodellen op onderdelen geïmplementeerd kunnen worden. Dit is mogelijk door als leidraad het denkraamwerk van McKinsey (7S-analyse) te hanteren, zoals dat in Hoofdstuk 3 is beschreven.
- *Samenwerking:* Een aantal van de zelfstandige ondernemers geeft aan veel tijd kwijt te zijn met het logistieke proces dat betrekking heeft op aankopen en retouren via het online aankoopkanaal. Een kans die zich op dit punt voordoet is de organisatie van de logistieke afhandeling van het online aankoopkanaal, dat centraal binnen een ondersteunend winkelcentrum kan worden ingericht en waar alle (zelfstandige) winkeliers gebruik van kunnen maken.

5.6 Conclusie

Deelvraag: In hoeverre implementeren winkeliers in ondersteunende winkelgebieden Omni Channel Commerce al binnen hun organisatie en waarom?

Zelfstandige ondernemers zijn geheel onbekend met het begrip Omni Channel Commerce, maar in de praktijk blijkt dat zij daar wel in beperkte mate gebruik van maken. Dit beperkt zich hoofdzakelijk tot een eenvoudige website en het gebruik van social media. Winkelketens zijn zeer goed thuis in Omni Channel Commerce en zijn zelfs gevorderd met de uitrol van hun strategie op dat vlak. Dat komt vooral omdat professionele winkelketens meer bezig zijn met marketing en beschikken over de benodigde financiële middelen, in tegenstelling tot de meeste zelfstandige winkeliers. Desondanks blijkt in de praktijk dat nog geen enkele winkelketen al een volledig operationele Omni Channel Commerce organisatie heeft, hetgeen aansluit op de conclusie in Hoofdstuk 3.

Het veranderende aankoopproces van de consument, vooral als gevolg van technologische ontwikkelingen en mogelijkheden is de belangrijkste reden voor zelfstandige ondernemers en winkelketens om (onderdelen van) Omni Channel Commerce te implementeren binnen hun organisatie. Winkeliers gaan op basis van deze ontwikkelingen op zoek naar nieuwe manieren om de consument te verleiden tot een aankoop, met als doel stimulering van de omzet. In de afgelopen 10 jaar heeft dit hoofdzakelijk betrekking gehad op het uitrollen van een extra online verkoopkanaal, naast het traditionele fysieke offline kanaal. Dat dit zijn vruchten afwerpt is vooral zichtbaar onder winkelketens, waar in sommige gevallen sprake is van 20 tot 30 procent omzetgroei per jaar via het online verkoopkanaal.

Deelvraag: In hoeverre voorzien winkeliers in ondersteunende winkelgebieden kansen ten aanzien van Omni Channel Commerce?

De overgrote meerderheid van de zelfstandige winkeliers en winkelketens zal zich de komende 5 jaar (in toenemende mate) gaan inzetten op Omni Channel Commerce. De professioneel georganiseerde winkelketen loopt daarin voorop, maar zelfstandige ondernemers voorzien ook grotendeels dat zij niet achter kunnen blijven. Onder zelfstandige ondernemers is duidelijk een tweedeling zichtbaar die betrekking heeft op de leeftijd van de ondernemer. Vooral de jonge winkeliers zijn positief ten opzichte van nieuwe technologische mogelijkheden. Zij zijn van mening dat de jonge generatie consumenten straks niet anders meer wil kopen.

Voor de consument betekent Omni Channel Commerce dat deze centraal gesteld zal worden binnen de winkelorganisatie en dat een hoge mate van service de norm gaat worden. Kansen voor de winkeliers doen zich direct voor, maar ook indirect. Direct heeft te maken met de strategie binnen de organisatie en indirect met de overkoepelende organisatie, gevormd door het cluster van winkels binnen een winkelcentrum. Directe kansen hebben betrekking op: merk, touch points, personeel, technologie, betaling (check out), magazijn en distributieruimte

en experience stores. Indirecte kansen richten zich op: huisvesting en huurcontracten, organisatie van Omni Channel Commerce en samenwerking. Bij de directe kansen kan geconcludeerd worden dat de consument meer geprikkeld en 'gevolgd' gaat worden. Daarnaast gaat de ontwikkeling van aankopen door de consument, ongeacht plaats en tijdstip een nieuw tijdperk tegemoet. Producten zullen direct vanuit het magazijn worden geleverd, waarbij de winkel wordt overgeslagen in het logistieke proces. Dit kan een bedreiging vormen voor de zelfstandige ondernemers.

Deelvraag: In hoeverre biedt Omni Channel Commerce kansen voor de huisvesting in de komende 5 jaar?

Als het gaat om het winkelruimtegebruik in relatie tot Omni Channel Commerce, dan blijkt dat in de afgelopen 10 jaar nauwelijks verschillen in het ruimtegebruik per winkelunit zijn opgetreden. Dit kan erop duiden dat Omni Channel Commerce tot op heden niet heeft geleid tot meer winkelruimtegebruik in ondersteunende winkelgebieden, maar ook dat Omni Channel Commerce nog in de kinderschoenen staat en een valide uitspraak niet mogelijk is op dit moment.

Zelfstandige winkeliers en winkelketens zullen in de komende 5 jaar nauwelijks behoefte hebben aan extra winkelvloeroppervlakte in ondersteunende winkelcentra. De belangrijkste reden hiervoor is dat de consument niet perse aankopen hoeft te doen in de winkel. Dit in combinatie met het verbeterde logistieke proces, zal ervoor zorgen dat meer producten direct vanuit een magazijn of distributiecentrum aan de consument geleverd gaan worden. Winkels zullen in toenemende mate uitgroeien tot experience stores, waar een indruk kan worden opgedaan om vervolgens online een product te bestellen.

Omdat Omni Channel Commerce een flexibele organisatievorm betreft, zal dit gevolgen met zich meebrengen ten aanzien van de huisvesting en huurcontracten. In de komende 5 jaar zullen veel winkelketens experimenteren met nieuwe winkelformules en organisatievormen en dat vraagt om flexibele huurcontracten met een korte looptijd en/of omzet gerelateerde huurprijzen, waarbij afschrijvingen op inbouwpakketten en overige incentives in ogenschouw worden genomen. Het bieden van deze mogelijkheid is met name voor de landelijke winkelketens aantrekkelijk, omdat deze aangeven een veel actiever huisvestingsbeleid te zullen gaan voeren. Ondersteunende winkelgebieden, met het oog op de huidige leegstandsontwikkeling kunnen vanuit dit oogpunt van belang zijn. Dat biedt kansen die positief van invloed kunnen zijn op (het behoud van) de attractiviteit en aantrekkingskracht van een ondersteunend winkelcentrum.

6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Dit vindt plaats op basis van een terugkoppeling met de onderzoeksresultaten. Daarnaast vindt een reflectie plaats op het onderzoek en worden aanbevelingen gedaan die van belang kunnen zijn voor eventueel vervolgonderzoek.

6.2 Conclusies

Centrale onderzoeksvraag: In hoeverre biedt Omni Channel Commerce kansen voor ondersteunende winkelgebieden?

Als gevolg van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen is de functie van de traditionele, fysieke, offline winkel in de afgelopen 10 jaar veranderd. In sommige winkelgebieden treden hierdoor problemen op. Voor ondersteunende winkelgebieden geldt dat dit zich kan uiten in de vorm van leegstand, waardoor een verminderde attractiviteit en aantrekkelijkheid van winkelcentra binnen deze rangorde het geval kan zijn. Daarbij dient niet uit het oog te worden verloren dat de leegstandsproblematiek hoofdzakelijk van lokale aard is en dat het geen nationaal probleem betreft. De consument heeft minder te besteden en is kritischer dan voorheen. Het aankoopproces dat betrekking heeft op de wijze waarop de consument aankopen doet is veranderd.

Winkeliers gaan vanuit de voorgenoemde ontwikkelingen op zoek naar nieuwe organisatievormen. Omni Channel Commerce is de meest moderne en actuele organisatievorm die betrekking heeft op het aankoopproces van de consument. Zoals blijkt biedt Omni Channel Commerce kansen die aansluiten op het einddoel van de winkeliers, namelijk stimulering van hun omzet. Kansen die zich voordoen zijn tweeledig en kunnen direct en indirect optreden.

Kansen die direct optreden hebben hoofdzakelijk betrekking op het centraal stellen van de consument en de hoge mate van serviceverlening die daarmee gepaard gaat. De directe kansen die in het onderzoek naar voren komen hebben betrekking op: merk, touch points, personeel, technologie, betaling (check out), magazijn en distributieruimte (warehouse facilities) en experience stores.

De indirecte kansen zijn overkoepelend van aard en hebben in het geval van ondersteunende winkelgebieden betrekking op het cluster van de gevestigde winkels. Indirecte kansen doen zich voor op het gebied van: huisvesting en flexibele huurcontracten, organisatie van Omni Channel Commerce en samenwerking.

De kansen die zich voordoen ten aanzien van de Omni Channel Commerce winkelorganisatie hebben een drieledig karakter. Hoofdzakelijk hebben deze betrekking op de consument, gevolgd door de winkelorganisatie en daarna de eigenaar van het winkelvastgoed. De consument is dus leidend, omdat deze bepaalt of, waar en wanneer de aankoop plaats vindt en via welk aankoopkanaal. De winkelier is degene die het aankoopproces van de consument dient te faciliteren. Winkeliers en/of winkelorganisaties die de Omni Channel Commerce organisatie het beste laten aansluiten op de behoefte van de consument en het gedrag van de consument kunnen prikkelen zullen naar verwachting het meest succesvol zijn. Vastgoedeigenaren zullen ook een meer faciliterende rol binnen het Omni Channel Commerce tijdperk moeten aannemen. Hierbij is een flexibele houding noodzakelijk, omdat experimenteren en creativiteit een belangrijk onderdeel vormt binnen het Omni Channel Commerce denken. Dit kan leiden tot onder andere nieuwe winkelformules, hetgeen positieve gevolgen meebrengt als het gaat om aantrekkingskracht en aantrekkelijkheid van een ondersteunend winkelcentrum.

In de afgelopen 10 jaar heeft nauwelijks expansie plaatsgevonden van winkelunits in ondersteunende winkelgebieden. Ook voor de toekomstige 5 jaar is de verwachting dat het ruimtegebruik in ondersteunende winkelcentra niet zal toenemen, hetgeen geldt voor zowel zelfstandige ondernemers als voor winkelketens. De belangrijkste reden die winkeliers hiervoor aangeven is een combinatie van meerdere aankoopkanalen en de toename van online aankopen door de consument. Naar verwachting zal het ruimtegebruik een andere functie krijgen en zal de winkelunit binnen de bestaande muren anders benut worden.

Tegenover kansen van Omni Channel Commerce staan ook bedreigingen. Een bedreiging die zich kan voordoen op basis van de ontwikkelingen op het gebied van Omni Channel Commerce is dat consumenten in toenemende mate online aankopen doen, vanwege het gemak en de lage weerstandsfactor. Naar verwachting koopt een kwart van de consumenten in 2020 bepaalde diensten en producten uitsluitend online. Zoals uit het onderzoek naar voren komt zetten professionele winkelorganisaties zich in toenemende mate in op verkopen vanuit een magazijn of distributiecentrum. Consumenten ontvangen online bestelde producten direct vanuit de producent, zonder tussenkomst van de winkel. Dit kan negatieve gevolgen hebben voor de bezoekersaantallen in (ondersteunende) winkelgebieden. Zelfstandige ondernemers dienen zich hiervan bewust te zijn, evenals vastgoedeigenaren.

Als het gaat om de huidige stand van zaken van Omni Channel Commerce dan blijkt dat deze organisatievorm nog in de kinderschoenen staat. Winkelketens zijn in vele gevallen al vergevorderd met het opzetten van hun strategie en experimenteren op onderdelen, maar dé Omni Channel Commerce organisatie bestaat nog niet. Tevens is er geen blauwdruk aanwezig van hoe een succesvolle Omni Channel Commerce organisatie eruit komt te zien. Praktijkvoorbeelden zullen de komende tijd meer inzicht moeten bieden in de succesformule van Omni Channel Commerce. Zelfstandige ondernemers richten zich op onderdelen van Omni Channel Commerce, maar zonder enige kennis van de achtergrond daarvan en meer amateuristisch. Dat heeft te maken met beperkte capaciteit en gebrek aan specialistische kennis en financiële middelen, in tegenstelling tot de professionele winkelketens.

Uit het onderzoek blijkt dat winkelketens zich niet zozeer richten op een specifiek winkelgebiedstype, zoals een ondersteunend winkelcentrum, maar meer op de kansen die zich voordoen om een bepaalde omzet te behalen. Als een ondersteunend winkelcentrum daar een bijdrage aan kan leveren zullen winkelketens zich daar zeker op richten, maar de kansen die naar voren komen in dit onderzoek zullen ook betrekking hebben op andere winkelgebiedstypen. Dit suggereert dat meer vervaging plaats zal vinden van de winkelrangorde binnen de verschillende verzorgingsgebieden volgens de centrale plaatsentheorie van Christaller.

6.3 Reflectie en aanbevelingen

Reflectie op het onderzoeksproces

De doorlooptijd van dit onderzoek bedroeg circa een half jaar met als startdatum januari 2014. Voor die tijd is het onderzoeksvoorstel opgesteld, dat grotendeels verwerkt is in de definitieve scriptie. Als ik terug kijk op het onderzoeksproces dan is een kanttekening dat Omni Channel Commerce zoals blijkt uit de theorie een organisatievorm die hoofdzakelijk wordt uitgerold binnen centrale winkelgebieden van de eerste orde volgens de centrale plaatsentheorie van Christaller. Binnen dit onderzoek is deze organisatievorm geprojecteerd op ondersteunende winkelcentra van een lagere orde. Omdat Omni Channel Commerce nog in de kinderschoenen staat valt te verwachten dat winkeliers in ondersteunende winkelcentra hier nauwelijks van op de hoogte zijn. Dit is dan ook het kritische punt op het gebied van de interviews als onderdeel van de case studies. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat zelfstandige ondernemers binnen dit type centra nauwelijks op de hoogte zijn van Omni Channel Commerce, hetgeen op dit punt van kritiek aansluit. Voor winkelketens geldt dit in veel mindere mate, maar dat komt hoofdzakelijk omdat winkelketens over de brede linie kijken, dus over winkels binnen de eerste, tweede en lagere orde. Hierdoor hebben de antwoorden van winkelketens automatisch ook betrekking op ondersteunende winkelcentra, maar kunnen de onderzoeksresultaten tevens breder geïnterpreteerd worden.

Het zwaartepunt van het onderzoek lag hoofdzakelijk op de vertaling van de theorie van Omni Channel Commerce naar heldere en voor eenieder duidelijke vragen als input voor de interviews met zelfstandige winkeliers en winkelketens. In praktische zin heeft het afnemen van de interviews veel tijd in beslag genomen, vanwege het aantal geïnterviewde experts, de twee manieren waarop is geïnterviewd (face-to-face en telefonisch) en de spreiding over Nederland. Omdat gekozen is als onderzoeksstrategie om onaangekondigd interviews af te nemen heeft dat met name bij de telefonische interviews geleid tot enige terughoudendheid. Holdings en/of winkelketens lieten namelijk niet graag het achterste van hun tong zien bij het beantwoorden van de vragen. Dit is opgelost door aanvullende informatie te raadplegen uit de jaarverslagen van de geïnterviewde winkelketens. Wellicht dat er ten aanzien van deze onderzoeksstrategie in eventueel vervolgonderzoek op andere wijze te werk kan worden gegaan, waarbij winkelketens al in een vroeger stadium betrokken worden.

Reflectie op het product (validiteit en representativiteit)

In het onderzoek zijn drie ondersteunende winkelcentra als steekproef genomen voor de uitvoering van de case study. Daarbij heeft de selectie betrekking gehad op de spreiding in Nederland, zoals voorgesteld in tabel 4.1. Het aantal onderzoekselementen is met drie ondersteunende winkelcentra vrij beperkt. De interne validiteit is als gevolg van deze beperkte selectie naar mijn mening niet in het geding gekomen, omdat per ondersteunend winkelcentrum meerdere interviews hebben plaatsgevonden. Tevens is gebruik gemaakt van een spreiding over Nederland, waardoor eventuele plaatsgebonden verschillen in de resultaten zijn opgenomen. Wat betreft de externe validiteit zijn er in korte tijd veel winkeliers geïnterviewd, maar in hoeverre de uitspraken generaliseerbaar zijn voor de gehele winkelmarkt op het gebied van ondersteunende winkelcentra is beperkt(er) binnen het kader van het verkennend onderzoek dat is uitgevoerd.

De focus in het onderzoek ligt op ondersteunende winkelgebieden, terwijl de centrale winkelgebieden van de eerste orde volgens Christaller in grotere mate te maken hebben met de gevolgen ten aanzien van mens, economie en technologie, dat zich onder ander uit in leegstand. Desondanks ben ik van mening dat de focus op ondersteunende winkelgebieden wel degelijk relevant is. Dat heeft hoofdzakelijk met twee dingen te maken. Ten eerste bestaat meer dan de helft van het aantal winkelgebieden uit ondersteunende winkelgebieden. Ten tweede is leegstand geen nationaal probleem, maar in grotere mate een lokaal probleem. Het is dan ook dat ik in de dagelijkse praktijk in winkelcentra kom waar het bestaansrecht van winkeliers beperkt wordt doordat de omzet onder druk staat. De leegstandscijfers die worden gepresenteerd binnen diverse bronnen gaan uit van gemiddelden en kijken niet naar specifieke winkelgebieden, hetgeen een verkeerd beeld kan opleveren in mijn ogen. Vandaar dat de aandacht voor ondersteunende winkelgebieden in mijn optiek niet onterecht is.

De steekproef in dit onderzoek is gericht op ondernemers in de non-food sector, waardoor ondernemers in de food sector en diensten sector niet zijn geïnterviewd. Hiervoor is bewust gekozen vanuit het oogpunt van de theoretische verdieping in dit onderzoek, waaruit blijkt dat Omni Channel Commerce zich hoofdzakelijk richt op non-food winkeliers. Nader onderzoek kan wellicht uitwijzen wat de invloed is op het onderzoeksresultaat indien naast non-food ook food, horeca en/of diensten worden meegenomen.

Omni Channel Commerce is een organisatievorm die nog in de kinderschoenen staat. Omdat deze organisatievorm nog in ontwikkeling is zijn sommige antwoorden die volgen uit de case studies gebaseerd op perceptie in plaats van op zekerheid. Voor de antwoorden die betrekking hebben op de toekomst in de komende 5 jaar betekent dit dat het gaat om een verwachting, die niet per definitie uit zal komen.

Aanbevelingen voor nader onderzoek

Het onderzoek betreft een verkennend onderzoek. Kenmerkend hiervoor is dat geen toetsing van onderzoeksresultaten plaats vindt met de theorie, maar dat gekomen wordt tot theorie vorming. Vanuit deze optiek zijn de aanbevelingen opgesteld in de vorm van hypothesen die in nader onderzoek kunnen worden getoetst.

- Vanwege het tijdsaspect en de praktische uitvoerbaarheid is gekozen voor een beperkt aantal onderzoekselementen, namelijk drie ondersteunende winkelcentra verspreid over Nederland. Vanwege het beperkt aantal onderzoekselementen als onderdeel van de steekproef is geen valide uitspraak te doen op het detailniveau van hoofdbranches in relatie tot de visie van de winkeliers/winkelketens ten aanzien van Omni Channel Commerce. Nader onderzoek met een groter aantal onderzoekselementen zal moeten aantonen of antwoorden van winkeliers/winkelketens verschillen per hoofdbranche.

Hypothese I: Bij een selectie van minimaal 10 ondersteunende winkelcentra kunnen uitspraken op het detailniveau van hoofdbranche gedaan worden, als het gaat om de visie van winkeliers ten aanzien van Omni Channel Commerce.

- Nader onderzoek kan uitwijzen of er verschillen zitten in de kansen van Omni Channel Commerce voor diverse winkeltypen, per winkelrangorde zoals Christaller die beschrijft in zijn centrale plaatsentheorie. Daarbij kan worden ingegaan op de verschillende functies per winkelgebiedstype en de functie die winkels moeten bieden aan de consument vanuit de Omni Channel Commerce gedachte.

Hypothese II: Kansen van Omni Channel Commerce verschillen per winkelgebiedstype.

- De resultaten van het onderzoek geven in vrij brede zin weer op welke kansen Omni Channel Commerce betrekking kan hebben. Nader onderzoek zou specifiekere kunnen ingaan op kansen voor: winkeliers, de consument, vastgoedeigenaren of andere stakeholders.

Hypothese III: Kansen van Omni Channel Commerce verschillen per doelgroep en/of stakeholder.

- In dit onderzoek is stilgestaan bij het (veranderde) aankoopgedrag van de consument en de verschillende vormen die daar betrekking op hebben. Nader onderzoek zou specifiekere kunnen ingaan op het gedrag van de consument bij de aankoop van een specifiek product. Hierdoor is het mogelijk om meer op detail uitspraken te doen hoe een Omni Channel Commerce organisatie eruit moet zien per producttype.

Hypothese IV: Het producttype bepaalt hoe de Omni Channel Commerce organisatie dient te worden ingericht.

- Nader onderzoek kan zich richten op de zelfstandige winkeliers met het oog op samenwerking. Uit dit onderzoek blijkt dat zij nog vrij terughoudend zijn om met andere ondernemers samen te werken, maar er liggen zeker kansen als het gaat om samenwerking op het gebied van logistieke afhandeling van producten.

Hypothese V: Zelfstandige ondernemers in een (ondersteunend) winkelcentrum behalen minimaal 10 procent meer omzet als de logistieke afhandeling van het online aankoopkanaal collectief geregeld wordt.

- Ontwikkelingen en combinaties van ontwikkelingen op het gebied van mens, economie en technologie zijn zeer breed. Dat geldt ook voor de gevolgen die deze ontwikkelingen met zich meebrengen voor de winkelmarkt. In dit onderzoek is slechts beperkt stilgestaan bij enkele punten, zoals de organisatievorm Omni Channel Commerce dat veelal technologie gedreven is. Nader onderzoek kan op andere onderdelen focussen, waarbij in mijn ogen de invloed van demografische kenmerken van een wijk waarin een ondersteunend winkelcentrum ligt kan worden onderzocht.

Hypothese VI: Bij een steekproef van meer dan 20 ondersteunende winkelcentra kan worden bepaald of de kansen van Omni Channel Commerce verschillen, afhankelijk van de demografische kenmerken van de wijk waarin het winkelcentrum gelegen is.

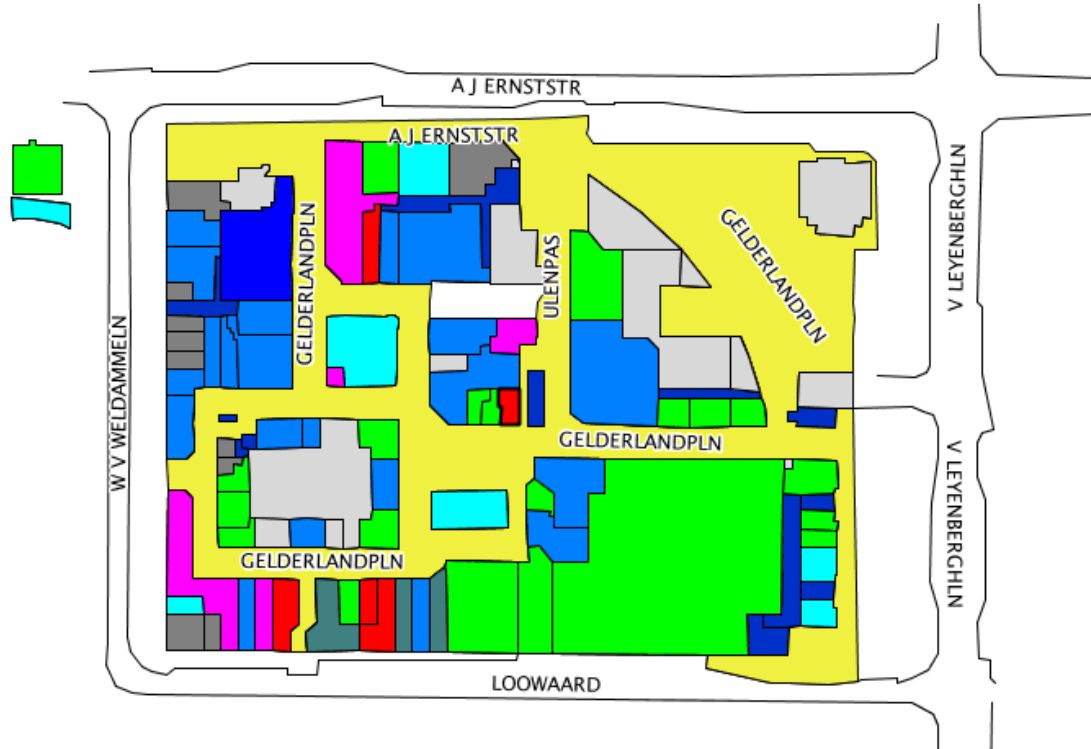
BIBLIOGRAFIE

- ABN AMRO. (2013). *Retaillocaties in 2020. De nieuwe winkelkaart van Nederland*. Amsterdam: ABN AMRO.
- Accenture. (2010). *Cross Channel Integration: The next step for High Performing retailers*. Amsterdam: Accenture.
- Atzema, P., Olden, D., & Spierings, D. (2012). *Kansen voor binnensteden in veranderende markten*. Expertise Centrum Stedelijke Dynamiek en Duurzaamheid. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Bergsma, D. (2009). *De waarde-ontwikkeling van winkelvastgoed tijdens exploitatie*. Amsterdam School of Real Estate, MRE opleiding 2007-2009. Amsterdam: Bergsma, Drs. A.A.
- Bolt, E. (2003). *Winkelvoorzieningen op waarde geschat; theorie en praktijk*. Merkelbeek: Drukkerij Bakker Merkelbeek.
- Dijk, M. v. (2009). *Locatietheorieën - Een historisch overzicht*. Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen, Rotterdam.
- Gemeente Eindhoven. (2014, Januari 1). Opgeroepen op Juni 20, 2014, van <http://www.eindhoven.buurtmonitor.nl>
- Gemeente Groningen. (2010). *Bestemmingsplan Paddepoel, Selwerd en Tuinwijk*. Groningen: Gemeente Groningen.
- Gianotten, D., & Haringsma, I. (2006). *De veranderende stad*. Utrecht: Nederlandse Raad van Winkelcentra.
- Hoofdbedrijfschap Detailhandel. (2011). *Het Nieuwe Winkelen*. Den Haag: Hoofdbedrijfschap Detailhandel.
- IVBN. (2012). *Visie op de winkelmarkt*. IVBN. Voorburg: IVBN.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Roozenboom, T. (2009). *Pincipes van marketing* (5e editie ed.). Pearson Education.
- Kroonenberg Groep. (2008). Opgeroepen op Juni 20, 2014, van www.gelderlandplein.nl
- Kumar, B. (2012, November 14). Opgeroepen op April 12, 2014, van <http://itmaverick.wordpress.com/2012/11/14/consumer-buying-behavior-3/>
- Locatus. (2014). Opgehaald van www.Locatusonline.nl
- Locatus. (2012). *Locatus Retail Facts*. Woerden: Locatus.
- McCann, P. (2001). *Urban and Regional Economics*. New York: Oxford University Press.
- Ministerie van VROM. (1990). *Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra*. Den Haag: SDU Uitgeverij.
- Ministerie van VROM. (2001). *Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening*. Den Haag: SDU Uitgevers.

- Nozeman, P. d., Post, D. v., & Langendoen, M. (2012). *Het Nederlandse winkellandschap in transitie*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Planbureau voor de Leefomgeving. (2013). *Vergrijzing en ruimte: gevolgen voor de woningmarkt, vrijetijdsbesteding, mobiliteit en regionale economie*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Plant, R. T. (2000). *Ecommerce: Formulation of Strategy*. Prentice Hall Professional.
- PropertyNL. (2013b, Mei 17). Online Shopping biedt juiste kansen. *PropertyNL Magazine*, 7/8, pp. 47-48.
- PropertyNL. (2013a, Februari 15). Werken aan een gezondere winkelmarkt. *PropertyNL Magazine*, 2, pp. 51-53.
- Q&A Research & Consultancy. (2011). *Het Nieuwe Winkelen*. Den Haag: Hoofdbedrijfschap Detailhandel.
- Quix, F. (2013). *(R)evolutie: retail in het nieuwe normaal*. SCN NRW.
- Rabobank. (2014). *Retailing Beyond Borders Disruption? Re-charge!* Rabobank International. Utrecht: Q&A Research and Consultancy.
- Thuiswinkel.org. (2014b). *Omni-Channel Organisatie*. Ede: Shopping2020.
- Thuiswinkel.org. (2014a). *Shopping 2020 Synthese - De E-ambitie voor Nederland*. Ede: Shopping2020.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek* (Vierde druk ed.). Utrecht: Lemma Uitgeverij.

BIJLAGE I: Plattegrond winkelcentra case study

Winkelcentrum Gelderlandplein Amsterdam



Plattegrond met thema per hoofdbranche (Locatus, 2014)

Goadplan: Thema Hoofdbranche

00.000	-Leegstand
11.010	-Levensmiddelen
11.020	-Persoonlijke Verzorging
22.030	-Warenhuis
22.040	-Kleding & Mode
22.050	-Schoenen & Lederwaren
22.060	-Juwelier & Optiek
22.070	-Huishoudelijke- & Luxe Ar
35.100	-Sport & Spel
35.110	-Hobby
35.120	-Media
37.130	-Plant & Dier
37.150	-Bruin & Witgoed
37.180	-Wonen
59.210	-Horeca
65.260	-Ambacht
65.280	-Financiële Instelling
65.290	-Particuliere Dienstverlen
80.000	-ATM
90.000	-Overige Activiteiten

Winkelcentrum Paddepoel Groningen



Plattegrond met thema per hoofdbranche (Locatus, 2014)

Goadplan: Thema Hoofdbranche

00.000	-Leegstand
11.010	-Levensmiddelen
11.020	-Persoonlijke Verzorging
22.030	-Warenhuis
22.040	-Kleding & Mode
22.050	-Schoenen & Lederwaren
22.060	-Juwelier & Optiek
22.070	-Huishoudelijke- & Luxe Ar
35.100	-Sport & Spel
35.120	-Media
37.130	-Plant & Dier
37.150	-Bruin & Witgoed
37.160	-Auto & Fiets
38.200	-Detailhandel Overig
45.205	-Brandstoffen
59.210	-Horeca
65.260	-Ambacht
65.280	-Financiële Instelling
65.290	-Particuliere Dienstverlen
80.000	-ATM
90.000	-Overige Activiteiten

Winkelcentrum Woensel Eindhoven



Plattegrond met thema per hoofdbranche (Locatus, 2014)

Goadplan: Thema Hoofdbranche

- 00.000–Leegstand
- 11.010–Levensmiddelen
- 11.020–Persoonlijke Verzorging
- 22.030–Warenhuis
- 22.040–Kleding & Mode
- 22.050–Schoenen & Lederwaren
- 22.060–Juwelier & Optiek
- 22.070–Huishoudelijke- & Luxe Ar
- 35.100–Sport & Spel
- 35.110–Hobby
- 35.120–Media
- 37.130–Plant & Dier
- 37.150–Bruin & Witgoed
- 37.160–Auto & Fiets
- 37.180–Wonen
- 38.200–Detailhandel Overig
- 59.210–Horeca
- 59.230–Ontspanning
- 65.260–Ambacht
- 65.280–Financiële Instelling
- 65.290–Particuliere Dienstverlen
- 80.000–ATM
- 90.000–Overige Activiteiten

BIJLAGE II: Vragenlijst expert interviews

Algemeen **Introductie Semi-structureerd interview**

Naam winkelcentrum: Winkelcentrum Gelderlandplein Winkelcentrum Paddepoel Winkelcentrum Woensel Telefonisch interview ketens

Datum:

Tijdstip:

Naam winkel(forumule):

Hoofdbranche (Volgens Locatus):

- Scriptie: Het gaat uitsluitend om een studiegerelateerd onderzoek en niet om een commercieel belang
- Doelstelling: kansen ondersteunende winkelcentra onderzoeken vanuit E-commerce gedachte
- 10 vragen om een beeld te krijgen over:
a) Huidige stand van zaken ondernemers ten aanzien van E-commerce
b) Toekomstbeeld kansen ondersteunende winkelcentra in de ogen van de ondernemers
- Het betreft een volledig anoniem onderzoek, zonder naamsvermelding van de persoon en/of de winkel
- Interview duurt circa 10 minuten

Heden **1 Heeft u wel eens gehoord van Omni Channel Commerce?**

1.1a Zo ja, wat verstaat u hier precies onder? (ga door naar 1.2)

1.1b Zo nee, Omni Channel Commerce is... (ga door naar 1.2)

Omschrijving: Omni Channel Commerce betekent dat de klant radicaal centraal komt te staan binnen de organisatie. Voor klanten is het in toenemende mate mogelijk om 24/7 aankopen te doen, vanaf een willekeurige plaats en betaling via een app. Het serviceniveau is van belang voor de optimale klantenervaring en feedback vindt plaats via online reviews en/of social media. Kortgezegd dient er voor de klant geen enkele drempel aanwezig te zijn om tot een aankoop over te gaan. Dit heeft betrekking op informatieverstrekking, service op maat, betaalgemak, het voorhanden zijn van geschikte alternatieven, etc.

1.2 In hoeverre wordt hier binnen uw organisatie gebruik van gemaakt? (geef aan op schaal van 1-5)

- 1= niet (ga door naar vraag 1.4)
- 2= beperkt
- 3= gemiddeld
- 4= in ruime mate
- 5= veel

1.3 Sinds wanneer maakt u hier gebruik van? (antwoord omcirkelen)

- a) Langer dan 5 jaar
- b) Kortere dan 5 jaar
- c) Kortere dan 1 jaar
- d) Ik maak hier geen gebruik van

1.4 Kunt u aangeven wat op uw organisatie van toepassing is? (juiste antwoord omcirkelen)

- a) De wijze waarop de consument in mijn winkel een aankoop doet is veranderd in de afgelopen 10 jaar ja nee
- b) Ik heb naast mijn fysieke winkel ook een webwinkel (indien 'nee', ga door naar 1.4 d) ja nee
- c) Ik bied de mogelijkheid om klanten 24/7 van dienst te kunnen zijn ja nee
- d) Ik maak gebruik van nieuwe technologieën voor feedback van klanten (bijvoorbeeld: via social media of online reviews) ja nee
- e) Indien een product niet beschikbaar is kan de consument ervoor kiezen om het thuis af te laten leveren ja nee

1.5 Bent u van mening dat de onder vraag 1.4 vermelde zaken van invloed zijn geweest op ...? (juiste antwoord omcirkelen)

- a) Aantal bezoekers / aantal filialen daling stabiel stijging
- b) Klanttevredenheid daling stabiel stijging
- c) Omzet daling stabiel stijging
- d) Ruimtegebruik winkelruimte daling stabiel stijging

2.1a Zo ja, waarom en welke kansen voorziet u?

2.1b Zo nee, waarom niet?

2.2 Op welk onderdeel van het aankoopproces ligt voor u hoofdzakelijk de focus in de komende 5 jaar? (twee belangrijkste antwoorden omcirkelen)

- a) consument
- b) communicatie
- c) keuze / oriëntatie
- d) aankoopkanaal
- e) aankoop (checkout)
- f) klant ervaring / feedback

2.3 Stel dat u (toch) besluit om Omni Channel Commerce in te voeren (of intensiveren), wat is dan uw mening?

- | | | |
|--|------|--------|
| 1. Ik heb zelf niet de juiste kennis, vaardigheden en mogelijkheden in huis om acties naar de toekomst toe uit te voeren | eens | oneens |
| 2. Ik ga pas over op Omni Channel Commerce als het zich heeft bewezen en waarde toevoegt | eens | oneens |
| 3. Ik verwacht meer samen te gaan werken in de komende 5 jaar, met (meerdere antwoorden mogelijk): | | |
| a) zelfstandige ondernemers | eens | oneens |
| b) niet-zelfstandige ondernemers / winkelketens | eens | oneens |
| c) ondernemers binnen zelfde branche | eens | oneens |
| d) ondernemers in andere branche | eens | oneens |

2.4 Wat is uw verwachting ten aanzien van uw huisvesting de komende 5 jaar, vanuit het oogpunt van Omni Channel Commerce?

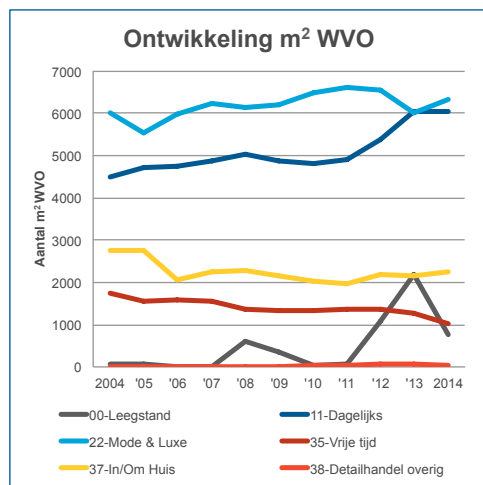
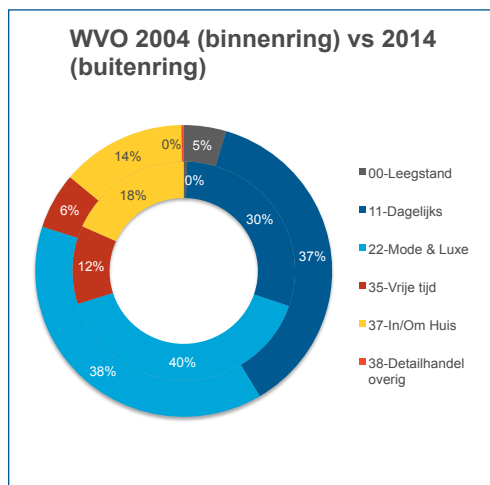
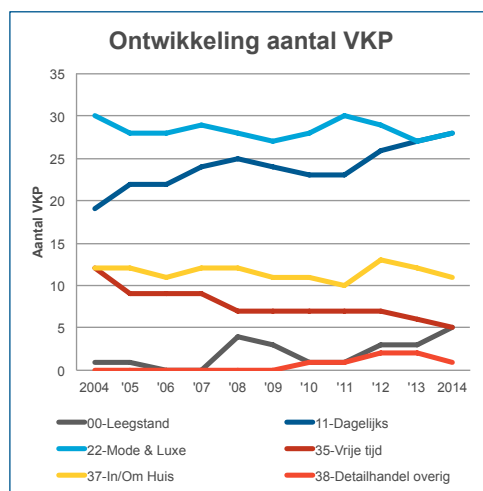
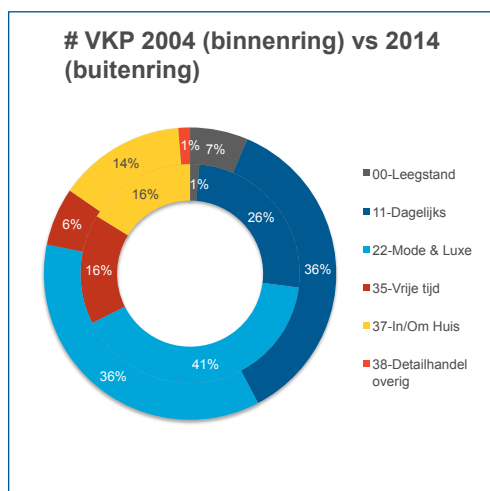
- | | | | |
|---|---------------|--------|----------|
| a) Ruimtebehoefte winkelruimte / showroom | minder | gelijk | meer |
| b) Ruimtebehoefte magazijn / opslag | minder | gelijk | meer |
| c) Huurcontract | 5 tot 15 jaar | | 1 jaar |
| d) Huurprijs | vast | | omzethuu |
| e) Ruimtebehoefte indien sprake is van samenwerking binnen of buiten de branche | minder | gelijk | meer |

Overig Eventuele opmerkingen:

- Hartelijk dank voor uw tijd en bereidwilligheid -

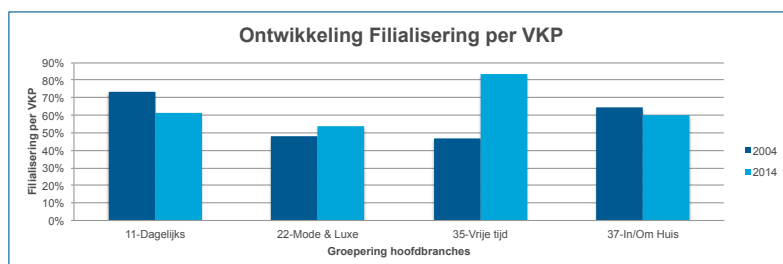
BIJLAGE III: Data analyse winkelcentra periode 2004 t/m 2014

Winkelcentrum Gelderlandplein Amsterdam (Locatus, 2014), eigen bewerking.



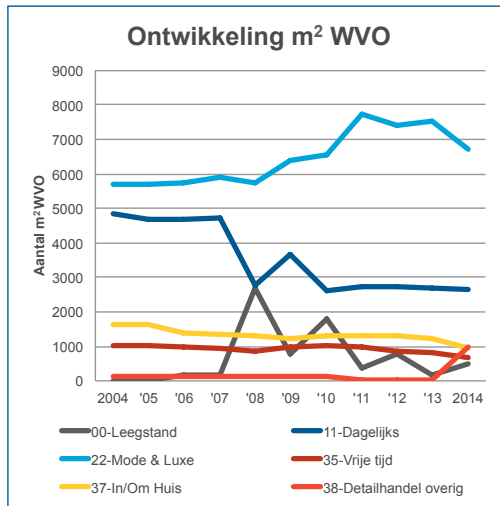
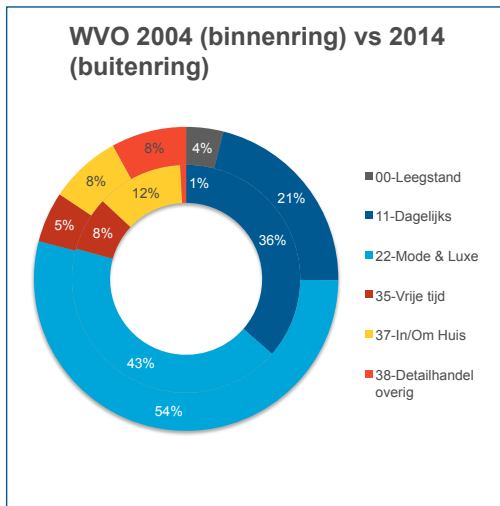
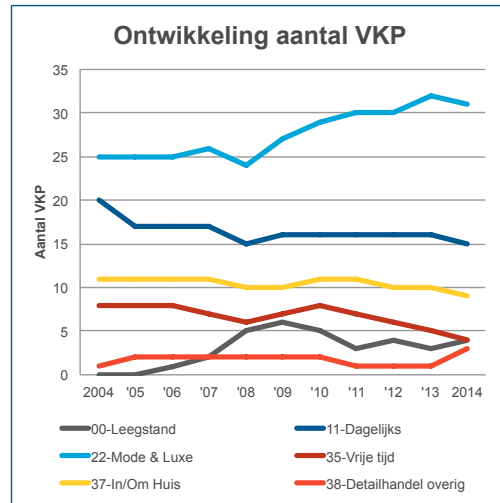
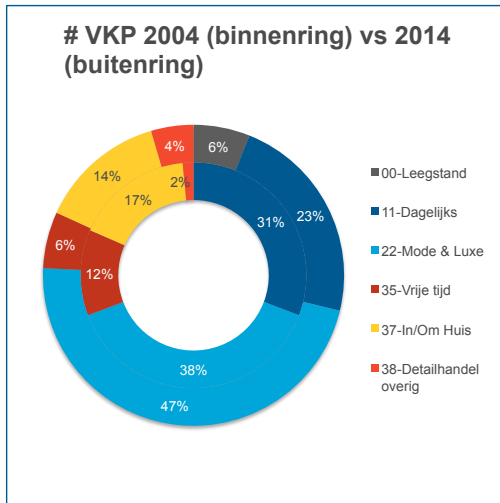
#VKP	2004	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	2014
00-Leegstand	1	1	0	0	4	3	1	1	3	3	5
11-Dagelijks	19	22	22	24	25	24	23	23	26	27	28
22-Mode & Luxe	30	28	28	29	28	27	28	30	29	27	28
35-Vrije tijd	12	9	9	9	7	7	7	7	7	6	5
37-In/Om Huis	12	12	11	12	12	11	11	10	13	12	11
38-Detailhandel overig	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	1
Totaal	74	72	70	74	76	72	71	72	80	77	78

WVO	2004	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	2014
00-Leegstand	74	70	0	0	600	357	40	66	1075	2201	760
11-Dagelijks	4.483	4.713	4.750	4.879	5.027	4.889	4.808	4.915	5.385	6.052	6.051
22-Mode & Luxe	6.018	5.539	5.978	6.233	6.154	6.189	6.495	6.616	6.556	6.009	6.322
35-Vrije tijd	1.745	1.539	1.589	1.539	1.351	1.333	1.333	1.364	1.359	1.284	1.022
37-In/Om Huis	2.760	2.767	2.059	2.260	2.274	2.140	2.028	1.968	2.183	2.145	2.242
38-Detailhandel overig	0	0	0	0	0	0	45	45	78	78	40
Totaal	15.080	14.628	14.376	14.911	15.406	14.908	14.749	14.974	16.636	17.769	16.437



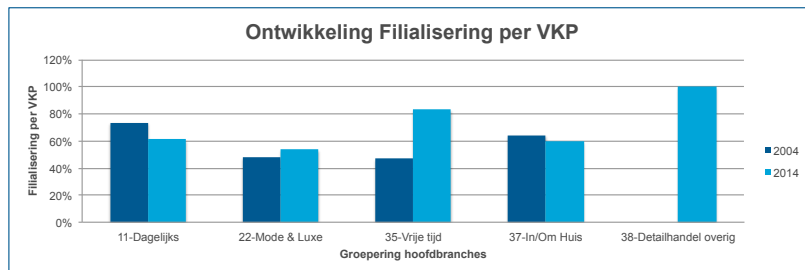
Filialisering per VKP	2004	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	2014
11-Dagelijks	73%	71%	71%	68%	66%	67%	65%	68%	68%	68%	61%
22-Mode & Luxe	48%	51%	51%	50%	53%	61%	62%	62%	68%	64%	54%
35-Vrije tijd	47%	44%	44%	44%	33%	50%	50%	50%	67%	58%	83%
37-In/Om Huis	64%	67%	60%	60%	48%	48%	60%	63%	58%	58%	60%

Winkelcentrum Paddepoel Groningen (Locatus, 2014), eigen bewerking.



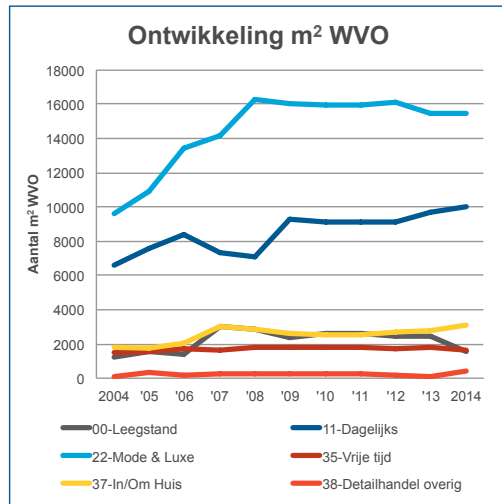
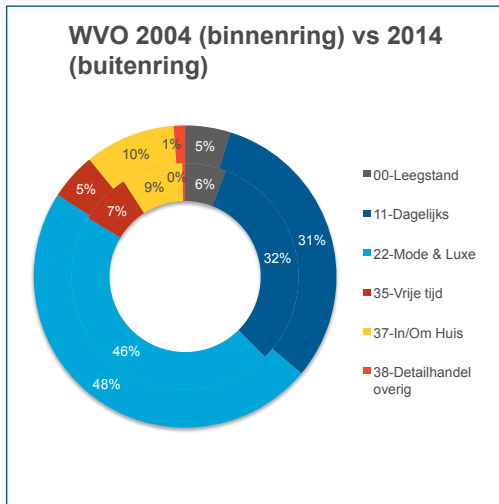
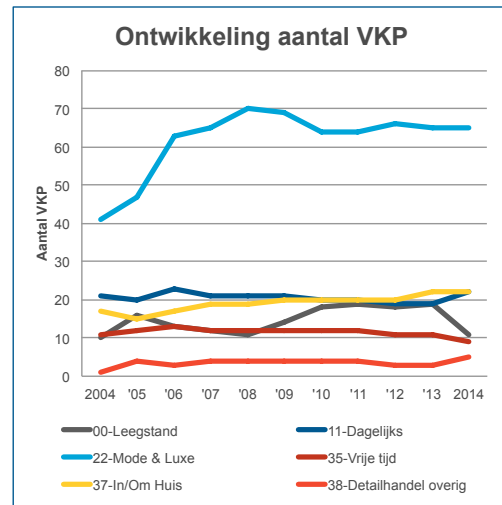
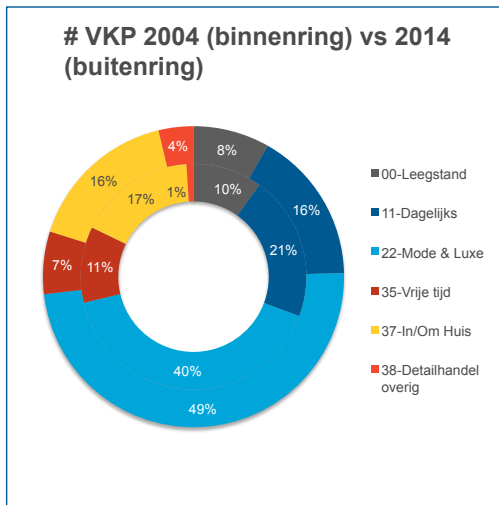
#VKP	2004	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	2014
00-Leegstand	0	0	1	2	5	6	5	3	4	3	4
11-Dagelijks	20	17	17	17	15	16	16	16	16	16	15
22-Mode & Luxe	25	25	25	26	24	27	29	30	30	32	31
35-Vrije tijd	8	8	8	7	6	7	8	7	6	5	4
37-In/Om Huis	11	11	11	11	10	10	11	11	10	10	9
38-Detailhandel overig	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	3
Totaal	65	63	64	65	62	68	71	68	67	67	66

WVO	2004	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	2014
00-Leegstand	0	0	166	153	2686	774	1804	367	4	164	494
11-Dagelijks	4.840	4.701	4.701	4.736	2.761	3.663	2.613	2.742	2.742	2.698	2.648
22-Mode & Luxe	5.688	5.688	5.745	5.887	5.738	6.406	6.566	7.743	7.409	7.541	6.725
35-Vrije tijd	1.020	1.025	971	938	841	963	1.023	963	858	807	673
37-In/Om Huis	1.624	1.638	1.379	1.361	1.294	1.239	1.323	1.323	1.287	1.243	954
38-Detailhandel overig	110	140	140	140	140	140	140	25	25	25	997
Totaal	13.282	13.192	13.102	13.215	13.460	13.185	13.469	13.163	13.092	12.478	12.493



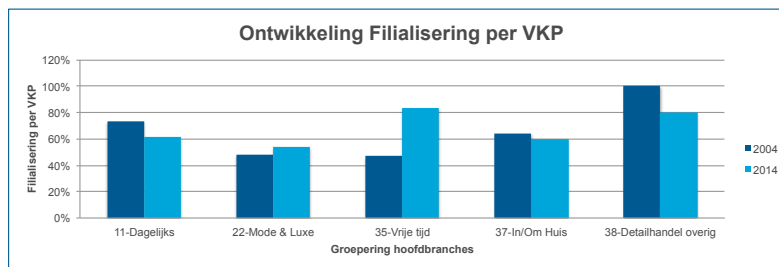
Filialisering per VKP	2004	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	2014
11-Dagelijks	73%	71%	71%	68%	66%	67%	65%	68%	68%	68%	61%
22-Mode & Luxe	48%	51%	51%	50%	53%	61%	62%	62%	68%	64%	54%
35-Vrije tijd	47%	44%	44%	44%	33%	50%	50%	50%	67%	58%	83%
37-In/Om Huis	64%	67%	60%	60%	48%	48%	60%	63%	58%	58%	60%
38-Detailhandel overig	0%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	100%	100%	100%	100%

Winkelcentrum Woensel Eindhoven (Locatus, 2014), eigen bewerking.



#VKP	2004	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	2014
00-Leegstand	10	16	13	12	11	14	18	19	18	19	11
11-Dagelijks	21	20	23	21	21	21	20	20	19	19	22
22-Mode & Luxe	41	47	63	65	70	69	64	64	66	65	65
35-Vrije tijd	11	12	13	12	12	12	12	12	11	11	9
37-In/Om Huis	17	15	17	19	19	20	20	20	20	22	22
38-Detailhandel overig	1	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5
Totaal	101	114	132	133	137	140	138	139	137	139	134

WVO	2004	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	2014
00-Leegstand	1218	1557	1430	3058	2889	2377	2623	2574	2476	2465	1569
11-Dagelijks	6590	7539	8385	7332	7062	9290	9134	9134	9103	9712	10047
22-Mode & Luxe	9581	10872	13430	14189	16314	16025	15955	15955	16083	15499	15482
35-Vrije tijd	1500	1591	1708	1638	1784	1784	1784	1784	1719	1799	1618
37-In/Om Huis	1816	1755	2070	2988	2870	2585	2549	2549	2655	2779	3127
38-Detailhandel overig	80	320	173	221	221	221	253	253	162	130	387
Totaal	20.785	23.634	27.196	29.426	31.140	32.282	32.298	32.249	32.198	32.384	32.230



Filialisering per VKP	2004	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	2014
11-Dagelijks	73%	71%	71%	68%	66%	67%	65%	68%	68%	68%	61%
22-Mode & Luxe	48%	51%	51%	50%	53%	61%	62%	62%	68%	64%	54%
35-Vrije tijd	47%	44%	44%	44%	33%	50%	50%	50%	67%	58%	83%
37-In/Om Huis	64%	67%	60%	60%	48%	48%	60%	63%	58%	58%	60%
38-Detailhandel overig	100%	50%	100%	75%	75%	75%	75%	75%	100%	100%	80%

BIJLAGE IV: Overzicht onderzoeksresultaten

Onderzoeksresultaten zelfstandige winkeliers

Winkelcentrum: Branche code:	Hoofdbranche:	Datum:	Tijd:	1.1	1.2	1.3	Vraag:									
							1.4a	1.4b	1.4c	1.4d	1.4e	1.5a	1.5b	1.5c	1.5d	
Amsterdam Winkelcentrum Gelderlandplein	37.180	Wonen	vr 23 mei	15.10u	Nee	Ruim	< 5 jaar	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Daling	Stabiel	Stabiel	Stijging
	22.040	Kleding & Mode	vr 23 mei	15:20u	Nee	Gemiddeld	< 5 jaar	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Stabiel
	22.060	Juwelier & Optiek	vr 23 mei	14:20u	Nee	Niet	Niet	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Stabiel	Stabiel	Stijging	Stabiel
	22.060	Juwelier & Optiek	vr 23 mei	16:45u	Nee	Niet	Niet	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Stabiel	Stabiel	Stijging	Stabiel
	35.100	Sport & Spel	vr 23 mei	13.15u	Nee	Beperkt	< 5 jaar	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Daling	Stabiel	Daling	Stabiel
37.130	Plant & Dier	vr 23 mei	13:00u	Nee	Beperkt	< 5 jaar	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Daling	Stijging	Stabiel	Stijging	
Eindhoven Winkelcentrum Woensel	22.050	Schoenen & Lederwaren	za 24 mei	9:40u	Nee	Niet	Niet	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Stabiel
	22.040	Kleding & Mode	za 24 mei	10:00u	Nee	Beperkt	< 5 jaar	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee	Stijging	Stijging	Stijging	Stabiel
	22.060	Juwelier & Optiek	za 24 mei	10:15u	Nee	Beperkt	< 5 jaar	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Daling	Stabiel	Stabiel	Stabiel
	22.060	Juwelier & Optiek	za 24 mei	10:40u	Nee	Beperkt	< 5 jaar	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Stijging	Stijging	Stijging	Stijging
	37.180	Wonen	za 24 mei	10:55u	Nee	Niet	Niet	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Stabiel
22.050	Schoenen & Lederwaren	za 24 mei	11:15u	Nee	Gemiddeld	< 5 jaar	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Stijging	Stabiel	Stijging	Stabiel	
37.180	Wonen	za 24 mei	11:50u	Nee	Niet	Niet	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Stabiel	
Groningen Winkelcentrum Paddepoel	37.130	Plant & Dier	za 31 mei	9:00u	Nee	Beperkt	> 5 jaar	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Stabiel	Stijging	Stabiel	Stabiel
	22.040	Kleding & Mode	za 31 mei	9:30u	Nee	Beperkt	> 5 jaar	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Stabiel	Stabiel	Daling	Stabiel
	37.130	Plant & Dier	za 31 mei	9:50u	Nee	Beperkt	> 5 jaar	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Stabiel	Stijging	Daling	Stabiel
	22.060	Juwelier & Optiek	za 31 mei	10:30u	Nee	Gemiddeld	< 5 jaar	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Stabiel	Stijging	Daling	Daling
	37.160	Auto & Fiets	za 31 mei	11:30u	Nee	Beperkt	> 5 jaar	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Stabiel	Stabiel	Daling	Stabiel

1.2 Gebruik van social media: Youtube, FB, LinkedIn, website/webshop, google addwords, national ranking, Instagram, Betaling: Paypal, Ideal.

1.4a De consument heeft met name sinds de afgelopen 10 jaar meer het besef gekregen dat online oriënteren mogelijk is. De consument is hierdoor beter geïnformeerd en kritischer. Dit heeft niet alleen te maken met Omni Channel Commerce, maar vooral door de online verkopen en de crisis waardoor consumenten minder besteden. De consument heeft ertoe te maken dat er gehele jaar door kortingen zijn, dat is voor de klant niet meer duidelijk. Klant oriënteert in de winkel, probeert product en koopt uiteindelijk online tegen gunstigere prijzen. Met name jonge generatie koopt via internet.

1.4b Ook webwinkel, maar niet alle producten winkel op site, want merk afhankelijk. Fysieke winkel ook van belang vooral voor oudere mensen (=doelgroep winkelcentrum).

1.4c Klanten kunnen zich 24/7 oriënteren op producten en advies krijgen door de koppeling met Youtube, waar producten worden geëtaleerd.

1.5a De consument is veranderend en het type klant is anders. De consument bezoekt de winkel minder frequent, maar als de klant iets koopt is het vaak wel meteen een forse investering. Het aanbod in de winkel is minder, doordat de focus meer is komen te liggen op kwaliteit in plaats van kwantiteit. Het aantal bezoekers is gedaald, door de concurrentie van het internet.

1.5b De klanttevredenheid is goed, maar stabiel gebleven de afgelopen paar jaar. Omdat de klant kritischer is moet de ondernemer meer doen voor dezelfde omzet. Toevoeging van service in de winkel (offline verkoopkanaal) is belangrijk bij verkoop van 'premium' producten. Klant koopt (nog) niet snel premium producten met een muisklik. Ondernemer meer gericht op persoon dan op product.

1.5c De omzet is de afgelopen 10 jaar stabiel gebleven, door de focus op kwaliteit en aanbod van alternatieven. Verder door vergroting van de zichtbaarheid (social media, youtube, promotie) en intensievere klantencontact. Omzet wel toegenomen, maar meer door service naar vaste klanten. Meer concurrentie via internet zorgt voor algehele daling omzet.

1.5d Voorraad winkel is totale voorraad. Kleinere voorraad omdat levering leveranciers sneller/beter is geworden in afgelopen 10 jaar. Magazijn is kleiner geworden en is nu winkelruimte.

Winkelcentrum: Branche code:	Hoofdbranche:	Datum:	Tijd:	2.1	2.2	Vraag:														
						2.3.1	2.3.2	2.3.3a	2.3.3b	2.3.3c	2.3.3d	2.4a	2.4b	2.4c	2.4d	2.4e				
Amsterdam Winkelcentrum Gelderlandplein	37.180	Wonen	vr 23 mei	15.10u	Ja	F	B	Eens	Oeneens	Eens	Eens	Eens	Eens	Eens	Eens	Gelijk	Gelijk	5-15 jaar	Vast	Gelijk
	22.040	Kleding & Mode	vr 23 mei	15:20u	Ja	B	F	Eens	Oeneens	Eens	Oeneens	Eens	Eens	Eens	Eens	Gelijk	Gelijk	5-15 jaar	Vast	Gelijk
	22.060	Juwelier & Optiek	vr 23 mei	14:20u	Ja	B	F	Eens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Gelijk	Minder	5-15 jaar	Vast	Gelijk
	22.060	Juwelier & Optiek	vr 23 mei	16:45u	Nee	B	F	Eens	Eens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Gelijk	Gelijk	5-15 jaar	Vast	Gelijk
	35.100	Sport & Spel	vr 23 mei	13.15u	Ja	F	E	Eens	Eens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Eens	Eens	Gelijk	Gelijk	5-15 jaar	Vast	Gelijk
37.130	Plant & Dier	vr 23 mei	13:00u	Ja	F	B	Eens	Oeneens	Eens	Oeneens	Eens	Eens	Eens	Eens	Meer	Minder	1 jaar	Vast	Gelijk	
Eindhoven Winkelcentrum Woensel	22.050	Schoenen & Lederwaren	za 24 mei	9:40u	Ja	D	B	Eens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Gelijk	Meer	1 jaar	Omzet	Gelijk
	22.040	Kleding & Mode	za 24 mei	10:00u	Ja	B	F	Eens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Meer	Gelijk	1 jaar	Vast	Gelijk
	22.060	Juwelier & Optiek	za 24 mei	10:15u	Nee	F	A	Eens	Oeneens	Eens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Gelijk	Gelijk	1 jaar	Vast	Gelijk
	22.060	Juwelier & Optiek	za 24 mei	10:40u	Ja	C	A	Eens	Eens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Gelijk	Gelijk	5-15 jaar	Vast	Gelijk
	37.180	Wonen	za 24 mei	10:55u	Nee	A	C	Eens	Eens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Gelijk	Meer	1 jaar	Omzet	Gelijk
22.050	Schoenen & Lederwaren	za 24 mei	11:15u	Nee	B	D	Eens	Eens	Eens	Oeneens	Eens	Eens	Eens	Eens	Gelijk	Gelijk	5-15 jaar	Vast	Gelijk	
37.180	Wonen	za 24 mei	11:50u	Ja	D	C	Eens	Eens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Gelijk	Gelijk	n.v.t.	n.v.t.	Gelijk	
Groningen Winkelcentrum Paddepoel	37.130	Plant & Dier	za 31 mei	9:00u	Ja	A	C	Eens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Gelijk	Gelijk	5-15 jaar	Vast	Gelijk
	22.040	Kleding & Mode	za 31 mei	9:30u	Ja	A	F	Eens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Eens	Eens	Eens	Gelijk	Gelijk	5-15 jaar	Vast	Gelijk
	37.130	Plant & Dier	za 31 mei	9:50u	Ja	C	F	Eens	Eens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Eens	Eens	Eens	Gelijk	Gelijk	5-15 jaar	Vast	Gelijk
	22.060	Juwelier & Optiek	za 31 mei	10:30u	Ja	A	B	Eens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Gelijk	Gelijk	5-15 jaar	Vast	Gelijk
	37.160	Auto & Fiets	za 31 mei	11:30u	Nee	A	D	Eens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Oeneens	Gelijk	Gelijk	5-15 jaar	Vast	Gelijk

2.1a Up to date houden van verkoopkanalen en goede integratie. Prikkel van de klant. Onderscheid aanbrengen. Uniek in service en kwaliteit. Jongere generatie groeit hiermee op, dus die willen straks niet anders meer kopen. Adoptiesnelheid jonge generatie is hoog. Toekomst, klanten zelf online afspraken laten maken en bestellingen laten verzorgen (Opticien). Kans: gerichte mail, post, social media op individu gericht. Feedback en reviews van klanten. Focus op individu in plaats van groep (narrow casting i.p.v. broadcasting). Aanpak van producten via Youtube. Start met webwinkel om extra klanten te trekken, nu gaat het om toevallige passanten. Het wel/niet inzetten op Omni Channel Commerce hangt nauw samen met de mening/behoefte van de ondernemer en is veelal leeftijdsgebonden. De oudere generatie voelt hier minder voor dan de jonge generatie die is opgegroeid met technologie. Behoeft aan online showroom in de toekomst i.c.m. social media. Reclame en meten klanttevredenheid via social media. Meer naamsbekendheid en bekendheid door service. Meer inzicht krijgen in wens van de klant, zodat assortiment daarop kan worden aangepast en klanttevredenheid verbetert. Toepassing van Omni Channel Commerce is wel afhankelijk van type product, planten en bloemen zijn lastiger online te versturen en minder goed houdbaar. Mensen kopen dit product toch nog hoofdzakelijk in de winkel.

2.1b Nee, want ten eerste de tijd/capaciteit niet voor. Klassiek in de bedrijfsvoering. Type product leent zich er niet voor (exclusief). Het is een klus, het komt er even bij. Verwachting is dat klant terug gaat naar de winkelcentra, dus fysiek (offline) voor 'look & feel' in plaats van online (juwelier). Eigenaar is ouder en voelt hier niets meer voor. Eigenaar gaat afbouwen/stoppen en gaat hieraan niet meer beginnen. Niet, vanwege type artikel (tassen), omdat consumenten willen voelen en kleur willen zien. Type product (fietsen) blijft iets dat consument wil zien/proberen, online verkopen heeft daarom niet de voorkeur.

2.2 Meer datacollectie en analyse/beheer. Reclame in lokale krant levert weinig op. Snelheid in communicatie. Kleding gaat om gevoel. Meer communicatie vergt capaciteit. Kans voor de kleine ondernemers is om logistiek proces gezamenlijk te organiseren via gezamenlijk verzenddepot in winkelcentrum.

2.3.2 Als je wacht tot Omni Channel Commerce zich bewijst ben je al te laat.

2.3.3a+b Met name meer richten op samenwerking met andere (niet-)zelfstandige ondernemers. Meer samenwerking met partners (andere zelfstandigen). Wil uniek blijven binnen branche.

2.3.c+d Met name meer richten op nieuwe inkoopcombinaties. Daarnaast meer promotie in andere branches, vb. product plaatsen in hotels e.d. Samenwerking door gezamenlijke/overkoepelende P&R. Sommige producten bestellen via website winkel, die naam en merk voert, maar (grote) producten rechtstreeks leveren vanuit magazijn leverancier.

2.4c Langjarig contract, omdat ik dit zo gewend ben. Langjarig, omdat dit zo wordt aangeboden door de verhuurder. Langjarig, omdat een winkel casco wordt opgeleverd en je het inbouwpakket toch niet voor een korte termijn gaat inbouwen. Businessplan gebaseerd op langere termijn. Ondernemer geeft aan behoefte te hebben aan een huurcontract voor korte termijn, omdat deze daardoor kan experimenteren met nieuwe formules. In geval van een langjarig huurcontract is investering te hoog om te experimenteren. Meer flexibiliteit.

2.4.d Vaste huurprijs, omdat dit meer zekerheid/vastigheid geeft. Stel dat omzet stijgt, stijgt ook huurprijs mee en dan heeft marge ook niet zoveel zin meer.

Onderzoeksresultaten niet-zelfstandige winkeliers (winkelketens)

Branche code:	Hoofdbranche:	Datum:	Tijd:	Vraag:												
				1.1	1.2	1.3	1.4a	1.4b	1.4c	1.4d	1.4e	1.5a	1.5b	1.5c	1.5d	
22.040	Kleding & Mode	vr 30 mei	10:00u	Ja	Veel	> 5 jaar	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Stijging	Stijging	Stijging	Stabiel
22.070	Huishoudelijk & Luxe	vr 30 mei	11:00u	Ja	Ruim	> 5 jaar	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Stijging	Stijging	Daling	Stabiel
35.120	Media	vr 30 mei	13:30u	Ja	Gemiddeld	> 5 jaar	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Daling	Stijging	Daling	Stabiel
22.040	Kleding & Mode	vr 30 mei	14:50u	Ja	Ruim	> 5 jaar	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja/Nee	Daling	Stijging	Stijging	Stabiel
37.150	Bruin & Witgoed	vr 30 mei	15:30u	Ja	Veel	> 5 jaar	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Daling	Stijging	Stijging	Stijging

1.1 Ja, klant centraal, hoge mate van service, meerdere kanalen volledig met elkaar geïntegreerd. Offers gericht op het individu. Beperking van retouren door aflevering bestelling in de winkel, dit maakt tevens ook up-selling mogelijk. Holding A benadert doelgroep via meerdere kanalen vb. kinderzenders, radio, catalogus, social media, email. Klant blijft koning, los van het kanaal. Winkelketen X: Verkopen gericht op de relatie met de klant. Tijd dat winkel tussen 9 en 18u open was is voorbij. Klant nu voortdurend op het netvlies houden (24/7). Digitale omgeving die perfect aansluit op de winkel. Holding C: Retailen daar waar de klant is. Combinatie tussen gemak, service en emotie. Klanttevredenheid op peil houden, zodat klant opnieuw koopt. Klantenservice is spin in het 'cross channel' web. Holding B: Inspelen op de consument die continu online is door uitbreiding van het assortiment en verbetering van de kanalen(mix) om optimale bediening van de consument mogelijk te maken.

1.4b+c Holding C heeft 12 verschillende websites en door centraal beheer en onderhoud hiervan is risicomangement beter mogelijk. Ook zijn veranderingen en verbeteringen beter door te voeren door de centraliteit van de IT.

1.4e Holding C: Varieert per formule.

1.5a Voor de gehele Holding A geldt per saldo een toename van het aantal filialen in de afgelopen 5 jaar, maar speelgoed is minder door online verkopen en crisis (waardoor mensen meer tweedehands via Marktplaats etc. kopen). Het aantal winkels op gebied van Wonen is stabiel gebleven. Winkelketen X: sinds 2010 minder filialen. Holding C: zowel een daling in het aantal filialen als ook het aantal vierkante meters, zowel voor kleding & mode als wonen.

1.5b Klanttevredenheid en klantenbinding door middel van de Winkelketen Y Club.

1.5c De totale omzet heeft de afgelopen jaren een daling laten zien. Daarentegen vertoont online een aanzienlijke groei (29% in 2013 t.o.v. 2012). Holding C: De totale omzet van de holding betreft een daling, maar de cross channel omzet is jaar op jaar (2012 ->2013) met bijna 20% toegenomen, dat het belang van meerdere geïntegreerder verkoopkanalen benadrukt. Holding B: Voor een winkelketen als onderdeel van het bedrijf geldt dat de verkopen/aankopen voor 51% plaatsvinden via het online kanaal en 49% in de winkel.

1.5d Ruimtegebruik winkelruimte hangt af van de formule. Holding A: per winkel ruimtegebruik stabiel, maar over gehele holding meer vierkante meters in gebruik. Winkelketen X: Minder winkels, maar gemiddeld per winkel is ruimtegebruik stabiel gebleven. Holding B: Ruimtegebruik toegenomen door kans als gevolg van overname 24 van 34 winkels van de concurrent.

Branche code:	Hoofdbranche:	Datum:	Tijd:	Vraag:													
				2.1	2.2	2.3.1	2.3.2	2.3.3a	2.3.3b	2.3.3c	2.3.3d	2.4a	2.4b	2.4c	2.4d	2.4e	
22.040	Kleding & Mode	vr 30 mei	10:00u	Ja	A	F	Oneens	Oneens	Eens	Eens	Oneens	Eens	Meer	Meer	5-15 jaar	Vast	Gelijk
22.070	Huishoudelijk & Luxe	vr 30 mei	11:00u	Ja	A	B	Oneens	Oneens	Oneens	Oneens	Oneens	Oneens	Meer	Meer	5-15 jaar	Vast	Gelijk
35.120	Media	vr 30 mei	13:30u	Ja	A	D	Oneens	Oneens	Oneens	Eens	Oneens	Eens	Gelijk	Gelijk	5-15 jaar	Vast	Gelijk
22.040	Kleding & Mode	vr 30 mei	14:50u	Ja	A	C	Oneens	Oneens	Oneens	Eens	Oneens	Eens	Minder	Meer	1 jaar	Omzet	Gelijk
37.150	Bruin & Witgoed	vr 30 mei	15:30u	Ja	A	E	Oneens	Oneens	Eens	Eens	Eens	Eens	Gelijk	Meer	5-15 jaar	Vast	Gelijk

2.1 Winkelketen Y: Intensievere inzet op Omni Channel Commerce, want voor de uitrol van een Global Brand is het merk van belang. Drive: everything, everywhere, every way, every day (Winkelketen Y). Omni Channel betekent ook wat voor je personeel: hire for attitude, train for skill. Winkelketen Y zet tevens in op meer social media customers (1mln in 2015) en 1,5 mln apps in 2015. In 2017 verwacht Winkelketen Y 10% van de omzet wereldwijd te halen uit Multichannel verkopen.

2.1 Holding A: Kansen: Grotere keuzemogelijkheid en winkelgemak. (Blijven) inspelen op behoefte van de consument. Nieuwe communicatiemogelijkheden benutten en beoordeling van winkels door de consument. Leveringsbetrouwbaarheid vergroten. Verbetering/investering van/in warehouse management systeem vanuit oogpunt capaciteit en betere koppeling aan E-Commerce mogelijkheden. Vernieuwing van formules.

2.1 Winkelketen X: Investeert de komende jaren miljoenen in Multichannel, met name in technische infrastructuur. De klant dient niet alleen bedient te worden in de fysieke winkel, maar ook via andere kanalen en platforms. Winkelketen X is momenteel bezig om een optimalisatieslag te maken. De bestaande markt dient verder te worden uitgebouwd en nieuwe markten zullen worden betreden, waarbij de strategie gericht is op verrassen en inspireren. Een belangrijke opmerking is dat Winkelketen X aangeeft dat het principe van multichannel niet nieuw is, maar dat de invulling daarvan bepalend is voor het succes.

2.1 Holding C: Klant een goede winkelbeleving bieden. Omni Channel als omzet impuls. Maatwerk per land. Grotere voorraadbeschikbaarheid (warehouse faciliteit). Scherpere positie van on/offline winkelformules. Aantrekkelijk assortiment, betere voorraadbeschikbaarheid in combinatie met slimme marketing en snellere levering, dat leidt tot meer verkopen. Omni Channel is volgens Macintosh dat de klant producten overal moet tegenkomen waar hij/zij in die producten geïnteresseerd is, de zogenaamde 'touch points'.

2.1 Holding B: Opening van Facebookwinkels, waarbij consument zelf winkel is en producten aan vrienden kan verkopen. Op basis van die verkopen krijgt de consument verkoopcommissie of geld om de online winkel uit te breiden. De fysieke winkels worden experience store, zonder kassa's, waardoor medewerkers gastvrouw/heer worden in plaats van dat ze zich achter de kassa 'verstoppen'. Verder gericht op samenbrengen van consument en fabrikant (circular economy).

2.1.b Holding C: Beperkingen van Omni Channel Commerce: De transformatie naar Omni Channel Commerce heeft tijd nodig. Er is geen blauwdruk van Omni Channel Commerce, dat risico's met zich meebrengt, omdat klanten en markten continu veranderen en in beweging zijn.

2.2 Winkelketen Y stelt de klant radicaal centraal binnen de organisatie en strategie. In feite heeft alles te maken met de optimale klantenbediening en ervaring. Holding A: stelt klant centraal door verruiming van de openingstijden op maandag ochtend en zaterdag, i.c.m. online bestellingen afhalen in de winkel. Dit is extra service naar de consument toe. Holding B: Consument echt centraal binnen organisatie. Meer traffic genereren met Omni Channel Commerce. Lagere marge op standaard producten, maar hogere marge op 'attachment sales/accessoires'.

2.3 Winkelketen Y wil op diverse manieren een Global Leader worden (expansie in bestaande en nieuwe markten), dat vindt ook plaats door middel van samenwerking, door bijvoorbeeld het openen van shop-in-shops of overname van bestaande franchisers. Holding A: ontwikkeling is dat er minder franchise filialen zijn en meer eigen filialen, waardoor uniformiteit en snel aanpassen aan de consument makkelijker wordt. Holding C: Wil tevens meer shop-in-shop winkels openen. Tevens meer gericht op verkoop aan/via groothandels. Holding B: Facebookwinkels waar consument zelf producten verkoopt en daar vanuit de retailer een vergoeding voor krijgt.

2.4 Locaties waar Winkelketen Y zich op focust zijn locaties met een hoge passantenstroom. Dit kan een prime high street zijn, malls, airports, railway stations, maar ook overige locaties, zolang er maar een grote passantenstroom aanwezig is. Holding A: Ruimtebehoefte winkel zal afhangen van de winkelformule, evenals locatie van die winkel. De ruimtebehoefte ten aanzien van magazijn/opslag neemt toe de komende 5 jaar, omdat met name een link gelegd wordt met E-Commerce en het Warehouse Management Systeem, waardoor bijvoorbeeld Online Only Offers direct vanuit het magazijn worden afgeleverd bij de klant. Dit betekent dat expansie van het Distributiecentrum zal plaatsvinden, omdat er meer behoefte is aan magazijn/opslag buiten de winkel, op minder dure locaties. Holding C: De winkelruimtebehoefte de komende 5 jaar zal minder zijn, omdat ingezet wordt op snellere cross channel doorverkoop van voorraden via alternatieve verkoopkanalen. Hierbij komt het aan op grotere voorraadbeschikbaarheid waardoor magazijn/opslagruimte in met name warehouse en distributiecentra van belang is. De verwachting is dat de komende tijd circa 20 modewinkels zullen sluiten vanuit dit oogpunt, maar ook als gevolg van de uitkomsten op het gebied van huuronderhandelingen. 2.4.d Volgens Macintosh vormt de huur circa 40% van de exploitatielasten, dat voor Holding C (€148 mln huur) op jaarbasis betekent. Het huurbelief van Holding C richt zich op tussentijdse huurverlaging, aanvechten van huurverhogingen, verhoging flexibiliteit door middel van breakopties, danwel omzet afhankelijkte huur, openen van nieuwe winkels danwel verplaatsen van bestaande naar betere locaties. Huurverlagingen op niet-A1 locaties blijken in de praktijk makkelijker, vanwege dreigende leegstand op minder courante locaties. Huurverlagingen gaan meestal gepaard met langjarige huurcontracten en verlenging daarvan. Holding B: Ruimtebehoefte winkel/showroom gelijk, omdat er meer intensivering tussen de online en offline kanalen zal plaatsvinden.