

analyse

thema vastgoed



Tijd voor teamwork

Alleen door middel van samenwerking kan grootschalige en onbeheerste sanering van de winkelgebieden in ons land worden voorkomen. Stakeholders moeten op verschillende niveaus gezamenlijk aan de slag, stelt Rabobank. Ondanks de vele mogelijkheden gaat dat niet vanzelf. Retailers zijn vanouds namelijk meer gericht op elkaar beconcurreren dan op samenwerking.

Door: Jos Voss



Dat winkelgebieden in ons land worstelen met leegstand en hoe in te spelen op de behoeften van de huidige consument moge duidelijk zijn. Voor de toekomst van winkelgebieden onderscheidt Rabobank vier mogelijke scenario's (zie figuur 1, red.). Als er niets gebeurt, dreigt het meest ongunstige scenario, dat gekenmerkt wordt door ontwrichting.

In dit scenario komen er grote veranderingen in een hoog tempo op de winkelgebieden af, waardoor de winkelstraat flink moet saneren.

Stakeholders in het winkelgebied (retailers, horeca, vastgoedeigenaren, gemeenten) spelen niet goed in op deze veranderingen waardoor de markt zijn ontwrichtende werk kan doen.

Visie en onderscheidend vermogen zijn belangrijk om het tij te keren. Dit geldt op alle niveaus: gemeente, winkelgebied, winkel. Dit is echter niet voldoende. Visie en onderscheidend vermogen moeten in de praktijk worden gebracht. Hiervoor is vooral samenwerking cruciaal. Met het onafhankelijke Platform De Nieuwe Winkelstraat faciliteert de Rabobank in circa

tachtig winkelgebieden de samenwerking tussen retailers, horeca, vastgoedeigenaren en gemeenten. Op basis van de ervaringen in die gebieden blijkt dat op gebied van samenwerking nog heel veel te winnen is. Het gaat daarbij om samenwerking op verschillende niveaus (zie figuur 2, red.). Het eerste niveau is samenwerking binnen een groep van stakeholders. Zo moeten retailers met elkaar samenwerken om via kanalen als de website, mobiele devices en social media met hun klanten te communiceren en om tot een eventkalender te komen. Ook zouden zij samen de service aan de klant kunnen verbeteren, bijvoorbeeld door een bezorgservice te

organiseren die ervoor zorgt dat de klant niet met zijn gekochte producten door het winkelgebied hoeft te blijven lopen.

Versnippering van vastgoedeigendom over verschillende eigenaren vormt in veel winkelgebieden een probleem. Via samenwerking tussen vastgoedeigenaren zou het bezit meer geconcentreerd kunnen worden, waardoor betere beslissingen mogelijk zijn over bijvoorbeeld de uitstraling en invulling van het winkelgebied. Er zou daarbij ook naar creatieve oplossingen gekeken kunnen worden. Bijvoorbeeld het inbrengen van het gehele vastgoed in een winkelgebied in een fonds, in ruil voor aandelen in dat fonds. Het fondsbestuur kan dan als eigenaar de belangrijke beslissingen nemen.

Ook voor gemeenten liggen mogelijkheden voor meer samenwerking, onder regie van de provincies. Nu worden beslissingen over nieuwbouw, uitbreiding en instandhouding van winkelgebieden door individuele gemeenten genomen. Het risico daarvan is dat er te veel winkelgebieden van eenzelfde type in een te klein gebied komen. De markt wijst uiteindelijk het winnende winkelgebied wel aan, maar betere samenwerking en afstemming kunnen overcapaciteit voorkomen.

Partners

Een tweede niveau van samenwerking is tussen stakeholders als retailers, vastgoedeigenaren, gemeenten en leveranciers onderling. Zo verandert de rol van vastgoedeigenaren fundamenteel. De klassieke rol van het neerzetten van een pand en het overhandigen van de sleutels aan de retailer is niet meer voldoende. Zij moeten in het kader van cocreatie met andere belanghebbenden concepten ontwikkelen voor winkelgebieden en vervolgens zorgen dat deze concepten worden ingevuld. Die samenwerking dient verder te gaan dan retailformules, horeca en diensten. Ook rondom zaken als bereikbaarheid, routing en communicatie liggen kansen. Een voorbeeld van

Centrummanagers zijn vaak druk met de sinterklaasintocht, maar niet strategisch bezig



een vastgoedbelegger die de samenwerking zoekt, is Syntus Achmea. Samen met modeondernemer Dyanne Beekman is een lifestyleformule ontwikkeld die naar twintig tot 25 winkels moet worden uitgerold. De samenwerking zit vooral in het uitwisselen van kennis en informatie over bezoekersaantallen, doelgroepen en koopgedrag: het combineren en integreren van retail- en vastgoedkennis.

Door betere samenwerking met leveranciers kunnen de klanten van de retailers beter bediend worden. Zo kan de retailer via internet in de winkel een veel groter assortiment beschikbaar maken. De leverancier kan vervolgens via dropshipping de artikelen bij de klant bezorgen. Ook de gemeente is een belangrijke samenwerkingspartner voor retailers en vastgoedeigenaren. Zo kan goede citybranding en -marketing bijdragen aan het bezoek van het winkelgebied, zeker als het gebied hierin een goede en prominente plaats krijgt. Ook kan de gemeente via haar beleid ervoor zorgen dat parkeertarieven in overeenstemming zijn met de kwaliteit van het winkelgebied en dat de door klanten gewenste combinaties van retail en horeca mogelijk worden.

Voor het laatste niveau van samenwerking is out-of-the-boxdenken

nodig. Partijen trekken daarbij samen op met partners die niet zo snel op het netvlies staan, maar wel een belangrijke bijdrage aan het winkelgebied kunnen leveren. De cultuursector (musea, theaters) kan een trekker zijn voor een stad en daarmee voor een winkelgebied. Op verschillende manieren kan de cultuursector bij het winkelgebied worden betrokken. Er kan bijvoorbeeld een totaalarrangement worden gemaakt van theaterbezoek, hotelovernachting, een gratis kopje koffie en kortingscoupons voor de winkels. Ook kan er een thema worden bedacht dat niet alleen in het theater, maar ook op andere plekken in de stad terugkomt, zoals jazz, klassiek of country & western. Idealiter zou de theateragenda aansluiten op dit thema, zijn er optredens in de stad, zorgen retailers voor collecties die in het teken staan van het thema en is er een speciaal thema-arrangement bij de horecagelegenheden. Ook kan een meet-and-greet in de stad worden georganiseerd waar klanten een bekende artiest kunnen ontmoeten. De retailers kunnen voor hun beste klanten toegangskaarten voor deze meet-and-greet reserveren.

Een andere niet direct voor de hand liggende samenwerkingspartner is

analyse

thema vastgoed

het onderwijs. In Rotterdam zien we daarvan een goed voorbeeld. In het kader van een project Creating 010 werken retailers samen met onderwijsinstellingen. De studenten kiezen voor hun stages en afstudeeropdrachten projecten waarbij ze retailers en winkelgebieden helpen met bijvoorbeeld het bedenken van nieuwe innovatieve concepten of het toepassen van technologie in de bediening van klanten. Het mes snijdt aan twee kanten: de retailers en winkelgebieden worden geholpen en het onderwijs wordt meer praktijkgericht en leuker.

Er zijn meer mogelijkheden voor samenwerking met het onderwijs te bedenken. Zo zouden aankomende modeontwerpers in modewinkels klanten kunnen helpen met het maken van een unieke creatie. Dit heeft zowel voordelen voor de klant (die krijgt iets speciaals), de winkel (een event als publiekstrekker) als de student (praktische toepassing van onderwijs). Ook kunnen retailers het onderwijs gebruiken om het ambacht weer naar de winkel te brengen. Denk bijvoorbeeld aan studenten die in een woonwinkel laten zien hoe kasten op maat gemaakt kunnen worden. De timmerman komt als het ware weer terug in de woonwinkel.

Tot slot kunnen mediabedrijven zoals uitgeverij een rol spelen in de samenwerking. Retail draait immers steeds minder om het verkopen van artikelen (de klant kan altijd en overal producten kopen), maar steeds meer om het vertellen van verhalen. Wat maakt het winkelgebied bijzonder? Wat is het verhaal achter de winkels? En wie kunnen er beter verhalen vertellen dan mediabedrijven? Het maken en verkopen van content is hun vak. Nu zal een winkelgebied niet direct zijn verhaal op de landelijke televisie kunnen vertellen, maar op de schaal van plaatselijke en regionale media is al veel mogelijk. Denk aan het onder de aandacht brengen van de evenementenkalender van het

winkelgebied en het ondersteunen van de citymarketing. Vaak beschikken regionale media over marketing- en communicatie-expertise die niet of niet voldoende aanwezig is bij retailers, vastgoedeigenaren en gemeente. Zo kunnen zij stakeholders helpen bij het maken en uitvoeren van een goed communicatieplan.

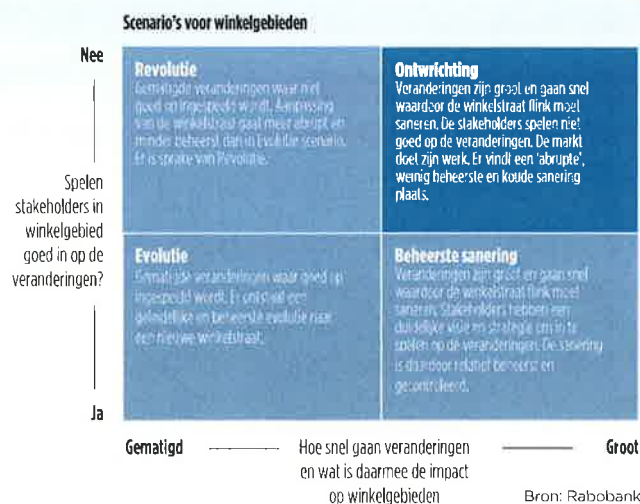
Regie

Zoals een film een regisseur nodig heeft en een orkest een dirigent, heeft een samenwerkend winkelgebied behoefte aan een

regiefunctie. Deze regisseur kiest en bewaakt het onderscheidende concept van het winkelgebied, verdeelt de taken, coördineert de uitvoering en zorgt voor marketing en communicatie. Deze regiefunctie is bijvoorbeeld door outletcenters goed geregeld en is daarmee een van de factoren die het succes van deze gebieden verklaren. Outletcentra zijn centraal geleide winkelgebieden die een duidelijk beeld hebben van het portfolio van merken en retailers dat nodig is om het outletconcept te laden. Zo nodig wordt dat portfolio aangepast of uitgebreid en krijgen

Retailers moeten leveranciers en vastgoedeigenaren als partners zien

FIGUUR 1



De strakke regie in outletcentra is een schoolvoorbeeld voor 'gewone' winkelgebieden



FIGUUR 2

Niveau van samenwerking	Voorbeelden
Binnen een groep van stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Retailers: evenkalender, online media, bezorgservice • Vastgoedeigenaren: profiel en uitstraling van het gebied • Overheden: beslissingen over uitbreiding, screening en instandhouding van winkelgebieden
Tussen stakeholders onderling 	<ul style="list-style-type: none"> • Retailers en vastgoedeigenaren: coördinatorontwikkeling • Leveranciers en retailers: betere service • Gemeente en winkelgebied: rijkbranding en -marketing
Out-of-the-box 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultuursector: trekker voor binnenstad • Onderwijs: kennisuitwisseling en events • Mediabedrijven: storytelling communicatieplan

Bron: Rabobank

bepaalde onderdelen meer of juist minder ruimte. Het vaak meer versnipperde vastgoedeigendom in gewone winkelgebieden maakt de regie wat lastiger. Niettemin zouden ook deze winkelgebieden een regisseur moeten aanstellen, te financieren uit gezamenlijke middelen. Dit kan een centrummanager zijn, mits die ook strategisch kan en mag opereren en daartoe voldoende mandaat en budget krijgt van de stakeholders. Centrummanagement is nu vaak operationeel bezig is met bijvoorbeeld de sinterklaasintocht en de kerstversiering, maar buigt zich te weinig over strategische kwesties.

Hindernissen

Samenwerking is logisch, maar komt toch op veel plaatsen moeilijk van de grond. Dat komt door meerdere factoren. De retailsector is in een fase van fundamentele verandering en dit stelt nieuwe en andere eisen aan de competenties van alle stakeholders, ook op gebied van samenwerking. De klassieke retailer is meer gericht op het voeren van gevechten dan op samenwerking. Hij voert gevechten met de concurrenten om de klant, met de vastgoedeigenaar om de laagste huur, met de leveranciers om de beste prijzen en met de gemeente om regelgeving. De moderne retailer ziet leveranciers en vastgoedeigenaren echter niet als de vijand maar als samenwerkingspartners om meer bezoekers te

trekken, hen langer in het winkelcentrum te laten blijven en meer te laten kopen.

Daar komt bij dat veel vastgoedeigenaren nog in een transformatie zitten. Waar de vastgoedeigenaar 1.0 gewoon wachtte op huurders, moet de vastgoedeigenaar 2.0 veel meer doen om zijn panden te vullen, zoals het ontwikkelen van concepten en actief de samenwerking zoeken met anderen. Ook gemeenten moeten anders denken en handelen. Bezoekers komen niet meer vanzelf naar de stad, maar moeten getrokken worden door een proactief beleid, waarbij samenwerking een belangrijk element is.

Niet alle retailers, vastgoedeigenaren en gemeenten zullen aan de nieuwe eisen kunnen of willen voldoen. Naast competenties is er nog het issue van tegengestelde belangen die gemanaged moeten worden. Dit geldt vooral voor gemeenten. Parkeergelden zijn goed voor de gemeentekas, maar parkeertarieven die niet in verhouding staan tot de aantrekkelijkheid van het winkelgebied gaan uiteindelijk ten koste van dat winkelgebied. Klanten hebben immers veel keuze en gaan dan naar een winkelgebied met een betere prijs-kwaliteitverhouding of naar het wereldwijde web, waar parkeren geen issue is. Kiezen voor de binnenstad betekent daarnaast nee zeggen tegen ontwikkelingen buiten de stad. Financieel gezien kan het heel aantrekkelijk zijn om ja te zeggen

tegen een nieuw winkelgebied buiten de stad. Immers, dan kan grond worden verkocht tegen een aantrekkelijke prijs. Een dergelijke keuze gaat echter ten koste van de het winkelgebied in de binnenstad. De consument kan zijn tijd en geld maar één keer besteden. Door zo'n besluit komt de leefbaarheid van de gehele stad onder druk. Uiteindelijk zal de markt het onderscheid gaan maken tussen de retailers, vastgoedeigenaren en gemeenten die wel en niet goed inspelen op de toekomstscenario's. Lang zal dat niet meer duren. Het scenario van ontwrichting zal snel en heftig verlopen. In de tussentijd is het belangrijk dat stakeholders in een winkelgebied werken aan hun vaardigheden, vooral op het gebied van samenwerking. Daarmee vergroten zij de kansen om uiteindelijk tot de winnaars te behoren. ■