



DOOR TONY WIJNTUIN*

We leven in een turbulente tijd. Oude waarden worden overhoop gehaald. Wat er allemaal aan de hand is, dat weten we wel. Maar wat we er aan moeten doen, daar breekt menigeen zich nog het hoofd over. Als mogelijke oplossing trekt Tony Wijntuin de werkwijze van airports door naar de 'gewone winkelcentra'.



De airport retail

Het antwoord op de vraag waarom winkelcentra zich de afgelopen jaren niet verder hebben ontwikkeld dan 'plekken met winkels' en nu door de tijd worden ingehaald, laat zich niet eenvoudig beantwoorden. Naast consumenten die steeds mondiger zijn geworden, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en het huidige economisch klimaat, moet ook worden geconstateerd dat ontwikkelaars en winkelcentrumeigenaren zelf diep de hand in eigen boezem moeten steken.

In het kader van stoppen met het recente doemdenken, is het interessanter om de vraag te stellen wat er moet worden gedaan om de kansen, die er zeer zeker zijn, en zich nu aandienen in retailland te pakken en aan de slag te gaan.

Ontwikkelaars en eigenaren van winkelcentra zullen voor een deel, samen met retailers, architecten, technologen, adviseurs en iedereen die daarvoor nodig is, zelf oplossingen moeten bedenken. Gelukkig kan er ook veel worden geleerd van andere omgevingen die eerder het licht hebben gezien en al verder zijn in de ontwikkeling van hun winkelcentra. De meeste winkelcentra zoals wij die nu kennen zijn namelijk allang ingehaald door luchthavens, treinstations en andere *high traffic*-omgevingen, die bijna een wetenschap hebben gemaakt van de ontwikkeling van succesvolle retailomgevingen die goed inspelen op de behoefte van hun klanten.

EERST DE VISIE EN DAN DE STRATEGIE Het begint met visie; hoe zien winkelcentra zichzelf over een paar jaar en

welke toegevoegde waarde bieden zij aan hun klanten, medewerkers en hun directe omgeving?

Hoewel het ontwikkelen van een visie als heel abstract klinkt, en de kassa aan het eind van de dag op korte termijn niet laat rinkelen, is het noodzakelijk dat winkelcentra goed nadenken over waar ze naartoe willen. Om tot een visie te komen moeten analyse, creativiteit en ondernemerschap op een slimme manier aan elkaar worden gekoppeld. Analyse is nodig om in kaart te brengen wat relevante trends zijn die spelen in de wereld en hoe deze trends zich laten vertalen naar de winkelcentra zelf, maar vooral ook wat de behoeften, eisen en wensen van consumenten zijn. Creativiteit is nodig om ervoor te zorgen dat er onderscheidend vermogen en *out of the box* denken wordt meegenomen in de visie. En ondernemerschap uiteraard om ervoor te zorgen dat er een levensvatbare visie wordt ontwikkeld, maar vooral ook om de lat wat hoger te durven leggen.

MEETING PLACES Corio bijvoorbeeld geeft met 'favorite meeting places' een mooi statement af dat nieuwsgierig maakt en blijft hangen. Met een duidelijke visie alleen ben je er natuurlijk nog niet. Er moet ook worden bepaald hoe deze visie werkelijkheid wordt en wat daarvoor nodig is. En dat is waar strategie om de hoek komt kijken. Of anders gezegd hoe de visie moet worden vertaald naar concrete doelstellingen en acties.

Wat de doelstellingen betreft moet het traditioneel 'geld verdienen' als uitgangspunt worden vervangen door denken in



methode

FOTO: SCN

Airport-sfeertje in Westfield, Londen

termen van toegevoegde waarde voor de bezoekers en andere stakeholders van het winkelcentrum. Hoe hoger de toegevoegde waarde, hoe aantrekkelijker het winkelcentrum, wat zich weer vertaalt in meer en frequentere bezoeken, meer en beter bestedende klanten. Hiermee is de waardeketen gesloten en wordt via een omweg een hogere vastgoed- en trafficwaarde gerealiseerd voor het winkelcentrum.

De vergoeding voor de winkelcentrum-eigenaren kan dan worden gebaseerd op deze vastgoed- en trafficwaarde. De huurders in het winkelcentrum betalen een vaste huur voor het gebruik van het vastgoed en een variabele, bij voorkeur omzetgerelateerde, huur voor het mogen aanboren van de aanwezige traffic. Een verdienmodel dat standaard is op luchthavens en gelukkig ook steeds meer voet aan de grond krijgt in Nederland.

Kortom, winkelcentra die zichzelf onderscheidend positioneren met een eigen identiteit, bijbehorend imago en de juiste kwaliteit bieden aan hun bezoekers, zijn de winnaars van morgen.

DE JUISTE MIX VAN HET PORTFOLIO De aantrekkelijkheid van winkelcentra zal worden bepaald door de mate waarin winkelcentrum-eigenaren in staat zijn om het aanbod aan retail, horeca en services – zoals een ophaalpunt, stomerij of apotheek – naadloos te laten matchen met de klantbehoefte.

Om te weten te komen wat de klantbehoefte is, zijn *customer insights* onontbeerlijk. Het begint bij het in kaart brengen van

'Winkelcentra die zichzelf onderscheidend positioneren zijn de winnaars van morgen'

wie überhaupt de (potentiële) klanten zijn, wat hun eisen en wensen zijn, hoe het huidige aanbod wordt gewaardeerd, hoe deze klanten zich door het winkelcentrum verplaatsen, enzovoorts. Deze inzichten zijn bij luchthavens vrijwel standaard beschikbaar en worden continu ingezet voor doorontwikkeling en optimalisatie van hun winkelomgeving. Voor winkelcentra is hier een wereld te winnen. Wat nu gelukkig met minder inspanning en tegen lagere kosten kan, dankzij de mogelijkheden van nieuwe technologie, internet en social media.

MONEY MAKERS Bij het invullen van het portfolio van het winkelcentrum moet naast een goede mix van retail, horeca en services ook worden gedifferentieerd in de proposities zelf. Naast de bekende grote trekkers zoals bijvoorbeeld Zara of

> LEES VERDER OP PAGINA 8

< VERVOLG VAN PAGINA 7

Primark die als *money makers* fungeren, moeten er ook proposities worden meegenomen die kwaliteitsverhogend werken of een onderscheidende bijdrage leveren aan het imago van het winkelcentrum. Als voorbeelden van *quality boosters* kunnen een goede traiteur of een specialistische theebar worden genoemd. Voor *image builders* kan worden gedacht aan een authentieke barbier à la het Rotterdamse Schorem Haarsnij-



'Zeggen is één, doen is twee. Welke winkelcentrumeigenaar waagt de sprong en gaat er echt voor?'

der en Barbier, of om de lat wat hoger te leggen een virtuele winkelmuur waarbij bezoekers van het winkelcentrum 24 uur per dag met hun smartphone kunnen windowshoppen.

Om de juiste mix (in aantal, soort, niveau en lokatie in het winkelcentrum) van *money makers*, *quality boosters* en *image builders* in het winkelcentrumaanbod mogelijk te maken moeten winkelcentrumeigenaren het traditionele denken in m2-rendement durven los te laten. Een authentieke barbier, waar men het zeker over zal hebben als aansprekende propositie, zal niet de huurtarieven opbrengen die bijvoorbeeld voor een Zara winkel kunnen worden gevraagd. Om de vergelijking te trekken met luchthavens; Schiphol heeft vorig jaar op een paar 'dure' meters een bibliotheek en een indoorpark geopend. Deze proposities genereren geen directe omzet, maar geven wel een ontzettende impuls aan het imago van de luchthaven.

Naast het aanbod aan retail, horeca en services moet ook het creëren van sfeer en beleving integraal worden meegenomen in de (her)ontwikkeling van winkelcentra. Zonder er hier dieper op in te gaan moet niet alleen worden gedacht aan de inrichting en aankleding van het winkelcentrum, maar

ook aan zaken zoals parkeren, sanitaire voorzieningen en beveiliging.

IMPLEMENTATIE EN CONCEPTBEWAKING Hoe goed door-dacht de visie ook is, uiteindelijk gaat het om de goede doortertaling van deze visie en de juiste implementatie en borging van het winkelcentrumconcept. De kaders hiervoor en de bewaking van deze kaders is de verantwoordelijkheid van de winkelcentrumeigenaar. De verantwoordelijkheid voor de exploitatie van de retail, horeca en services ligt bij de huurders in het winkelcentrum, maar moet altijd binnen de kaders van de verhuurder vallen.

Deze scheiding in verantwoordelijkheden vraagt een duidelijke rol- en taakverdeling tussen de verhuurder en de huurder en voldoende professionaliteit en kennis van zaken over en weer. Om te voorkomen dat er onduidelijkheden ontstaan in deze rolverdeling, is het zaak om goede contractuele afspraken te maken tussen de winkelcentrumeigenaar en zijn huurders. Contractafspraken waarin niet alleen is vastgelegd wat de looptijd, huursommen etcetera zijn, maar waarin ook *smart* afspraken worden gemaakt over het te verwachten omzet- en kwaliteitsniveau en de uitstraling van de retail, horeca of services.

Om deze rolverdeling in goede banen te leiden moeten winkelcentrumeigenaren zorg dragen voor goed contract- en accountmanagement. Kennis van huurwetgeving en de dynamiek van de retail, horeca en services die zij onder hun dak voeren is essentieel!

MARKETING Naast contract- en accountmanagement is er nog een belangrijk aspect waarmee de identiteit van winkelcentra kan worden geladen, namelijk marketing en promotie.

Met eenduidige marketing en promotie die onder regie van de winkelcentrumeigenaar plaatsvindt en gevoed wordt door bijdragen van de verschillende huurders, kunnen winkelcentra onderscheidend vermogen creëren en hun winkelcentrum-identiteit laden. De winkelcentrumeigenaar is het best in staat om de overkoepelende conceptbewaking voor zijn rekening te nemen, de integraliteit én integriteit van de verschillende proposities te bewaken en als het nodig is in te grijpen als partijen zich niet aan de gemaakte afspraak houden (maar ook te belonen als het goed gaat, iets wat vaak wordt vergeten!). Iets wat niet alleen het winkelcentrum, maar ook de individuele retailers, horeca- en service-exploitanten en zelf de omringende omgeving ten goede komt.

WIE SPRINGT HET EERST? Ik realiseer me dat er veel theorie in dit verhaal zit dat vanuit mijn airport retail ervaring is geschreven, maar weet gelukkig ook dat er genoeg praktijkvoorbeelden zijn van het succes van deze aanpak. Een aanpak waar winkelcentra die het verschil willen maken en echt aan de behoefte van hun bezoekers tegemoet willen komen veel voordeel mee kunnen doen.

Zeggen is één, doen is twee! Welke winkelcentrumeigenaar waagt de sprong en gaat er echt voor?

* **TONY WIJNTUIN** IS DE OPRICHTER EN EIGENAAR VAN WYNE STRATEGY & INNOVATION, EEN ADVIESBUREAU DAT GESPECIALISEERD IS IN COMMERCIELE ONTWIKKELING (RETAIL, HORECA EN SERVICES) VAN HIGH TRAFFIC LOCATIES ZOALS WINKELCENTRA, LUCHTHAVENS, TREIN- EN METROSTATIONS, ZIEKENHUIZEN, UNIVERSITEITEN EN OVERIGE PUBLIC SPACES.