

HET GRIJZE MIDDEN

‘Amstelveen dan maar weer?’ Ik hoor het mezelf zeggen en kan een zucht niet onderdrukken. Het Stadshart is een goed winkelcentrum, zeker. En ik kom er graag, maar zo af en toe verlang ik naar wat anders. Ik wil worden verrast. Net even iets anders, iets nieuws, iets dat helemaal past bij wat ik op dat moment nodig heb. En dat is niet altijd hetzelfde. Shoppen met mijn vriendinnen? Liever in een grote stad met kleine winkeltjes en veel inspiratie. Shoppen met de kinderen? Dan naar een bekend winkelcentrum, lekker makkelijk.

We zien nu al jaren dat retailmerken zich steeds sterker positioneren en ook supermarkten kiezen voor een vlijmscherpe positionering. Dit om aan de klant duidelijk te maken waar het merk voor staat en nog beter in te spelen op specifieke behoeften. Je ziet ook dat verschillende Nederlandse steden zich positioneren, bijvoorbeeld als de cultuurstad van Nederland of de stad waar je het beste kan winkelen. Maar de meeste winkelgebieden proberen nog veel te veel alles voor iedereen te zijn. Het resultaat is een winkelgebied met een totaal willekeurige verzameling van winkels die bovendien compleet uitwisselbaar zijn. Een groot grijs midden waar elke verrassing uitblijft. En weer precies dezelfde merken en winkels die je in elk Nederlands winkelgebied of winkelcentrum tegenkomt.

Niet alleen ik heb verschillende shop-behoeften op verschillende momenten, elke consument is op zoek naar een passend antwoord op verschillende vragen. Steeds meer merken gaan dat gelukkig begrijpen. Er is een ‘Albert Heijn to go’ voor onderweg en een ‘Albert Heijn XL’ voor een rijke winkelervaring. Waarom wordt dit multi-format denken nog zo weinig toegepast op het winkelcentrum? Een winkelcentrum op de Zuidas in Amsterdam, in het centrum van Amsterdam, of juist in Amsterdam Oost vervult een hele andere functie. We moeten ons af gaan vragen wat de drijfveer voor de klant is: prijs, gemak of beleving? En daar een passend antwoord op geven. Wat maakt je uniek? Waar wil je bekend om staan? Een beetje ontzorging en hulp in het managen van het drukke leven, of juist een dagje weg vol beleving? We zijn het grijze midden zat! En dat betekent vooral keuzes durven maken.

Op het moment dat er gekozen is voor een bepaalde positionering moet de branchering daarop aansluiten. In de breedste zin. Want een succesvol winkelcentrum of winkelgebied wordt niet alleen

gemaakt door de retailers, maar door de combinatie van verschillende functies. Het meest voor de hand liggend is horeca. Horeca is een bewezen traffic generator. Horeca verhoogt de beleving en verlengt het bezoek. En vergeet niet: ook hier moeten weer keuzes gemaakt worden! Een winkelcentrum dat zich richt op gemak zal vooral inzetten op grab&go-concepten, terwijl een destination center op nieuwe en verrassende foodconcepten inzet. Maar het gaat nog veel verder dan horeca. Een winkelcentrum dat gericht is op beleving zou de ervaring kunnen verrijken door bioscopen, theaters en zwembaden. Een winkelcentrum gericht op gemak kan worden verrijkt door flexibele kantoorruimtes en een kinderopvang.

Kortom, winkelgebieden moeten stoppen met proberen alles voor iedereen te zijn, maar weten waar de kracht, maar misschien ook zwaktes, zitten. Vertel een uniek verhaal. Geen enkel winkelgebied kan altijd overal het beste in zijn. Maar dat maakt niet uit. Wanneer verschillende winkelgebieden zich duidelijk ten opzichte van elkaar positioneren betekent dat niet automatisch een concurrentiestrijd. De consument heeft verschillende behoeften en bezoekt het winkelgebied dat het beste past bij dat moment. Of dat nou een dagje uit met vriendinnen is of snel op zoek naar nieuwe schoenen voor de kinderen.

Jasmijn Prinssen

Adjunct-Directeur, member of the board en partner bij JosDeVries The Retail Company



VAN “DISTRESSED” VASTGOED TOT DE GROOTSTE SINGLE ASSET DEAL OOIT

Van lelijk eendje naar mooie zwaan. Dat is kort samengevat het verhaal achter het Atrium complex aan de Amsterdamse Zuid-as. Ik heb het voorrecht gehad om zowel bij de aankoop van het complex in 2013 als bij de verkoop thans betrokken te zijn geweest. Het is bijzonder om te constateren hoe snel de wereld, en met name hoe men tegen vastgoed en/of een bepaald object aan kijkt, kan veranderen. In 2013 was Nederlands vastgoed totaal niet in beeld. Hetzelfde gold voor het Atrium complex dat in die periode als “distressed” vastgoed werd aangeboden. Het getuigt van lef en visie om juist in een dergelijke situatie in te durven stappen. Die visie is de afgelopen jaren gebleken door de wijze waarop de in en onder het complex verscholen waarde is ontsloten en vervolgens is ingezet om het complex “state of the art” te maken. Daartoe is/zal:

- de oude bovengrondse parkeergarage binnenkort vervangen worden door een nieuwe ondergrondse parkeergarage;
- de bestaande bouw volledig gerenoveerd zijn;
- het aantal m² met een tweetal nieuwbouw torens aanzienlijk worden uitgebreid.

De markt heeft de vorenstaande visie recentelijk beloond door een waardering van het vastgoed in het kader van een verkoop van meer dan 500 miljoen. Vreemd genoeg, maar misschien toch ook weer niet, ben ik ook in de huidige tijd nog steeds betrokken bij transacties met “distressed” vastgoed. Het mag dan goed gaan aan de Zuid-as, in de rest van het land is er op veel plaatsen nog commercieel vastgoed waar het minder tot zeer slecht mee gaat. Een “turn around” zoals met het Atrium is gebeurd, zit er voor die panden veelal niet (en zeker niet in die mate) in.

Ik zie overigens steeds meer (al dan niet “distressed”) vastgoed dat via een aandelentransactie wordt aan- of verkocht. Het aan- en/of verkopen van aandelen heeft als belangrijk voordeel dat een eventuele verkoopwinst veelal zonder heffing van vennootschapsbelasting kan plaatsvinden. Daar staat dan wel tegenover dat een koper een korting/belastinglatentie zal vragen voor de toekomstige heffing van vennootschapsbelasting over het verschil tussen de waarde van het vastgoed en de lagere fiscale boekwaarde. Zeker als (gedeelten van) het vastgoed nieuw is (zijn), kan een aandelentransactie ook voor de BTW en overdrachtsbelasting voordelig zijn. Voor de overdrachtsbelasting geldt voor de levering van aandelen bij nieuw vastgoed dezelfde vrijstelling als bij een “stenen” transactie. Als extraatje (als je geen beroep

kunt doen op een vrijstelling voor het geheel) kun je bij een aandelentransactie nog de overdrachtsbelasting beperken of voorkomen voor zover koper(s) een belang van minder dan 1/3 verkrijg(en)t (belangen van verbonden partijen moeten worden meegeteld) in de aandelen van een vastgoedvennootschap. Op die manier zouden vier (niet met elkaar verbonden) kopers zonder overdrachtsbelasting het gehele aandelenkapitaal van een vastgoedvennootschap overnemen. Voor de BTW geldt dat bij een aandelentransactie de historische kostprijs van het vastgoed de basis blijft voor de berekening van eventuele BTW schade, indien er binnen de circa tien jaar BTW herzieningsperiode toch geheel of gedeeltelijk BTW-vrij wordt verhuurd. Bij een “stenen” transactie zou die BTW schade worden berekend op basis van de verkoopprijs van het vastgoed die doorgaans hoger zal liggen dan de historische kostprijs.

Kortom een aandelentransactie heeft diverse voordelen. Het kan daarom verstandig zijn om bij een voorgenomen verkoop direct de propositie (mede) aan te bieden als aandelentransactie.

René Maat

*belastingadviseur en partner Rechtstaete
Vastgoedadvocaten & Belastingadviseurs*



BLIJE KLANTEN

Onlangs ben ik bij het bedrijf geweest dat het concept Customer Happiness heeft uitgevonden: Zappos.com.

Het bedrijf uit Las Vegas doet alles voor een glimlach, waar hebben we dat meer gehoord? Maar echt alles? Ja alles! You name it, we do it!

Wat ze verkopen? Schoenen, daar zijn ze mee begonnen en tegenwoordig mode, het is de Zalando avant la lettre van de VS en sinds jaren eigendom van Amazon maar geheel zelfstandig. Wat kan een klantbenadering aanstekelijk werken. Ik weet dat ze tours deden bij het bedrijf, daar betaal je 10 dollar voor maar dan heb je ook wat. Culture guides nemen je mee op de ontdekkingsreis door een van de meest spraakmakende, klantgerichte bedrijven ter wereld. Maar wat betekent dat nu echt?

Het start al met het call center, dat hebben ze wel, maar noemen ze niet zo. Zij spreken over het Customer Loyalty Team en dit is tevens het hart van de organisatie. Ruim een derde van alle medewerkers, co-workers, werkt binnen dit team bij Zappos.com. Waarom met zoveel mensen? Omdat dit de enige plek is waar je onverstoord aandacht aan je klant kunt geven. Geen vrienden, collega's of telefoons die tussen jou en je klant in staan. Allemaal mensen met een gezamenlijke, compromisloze missie, alles voor een gelukkige klant. En dat gaat ver, heel ver! Je mag bellen voor alles en de CL Teammember zal er alles aan doen om je vraag te beantwoorden. Er gelden geen restricties in tijd, geld en moeite die mogen worden ingezet om je weer blij te maken. Meest anekdotisch is de pizza bestelling van Toni Hsieh die hij zelf ooit plaatste na een veel te jolige avond, maar werkt het echt zo? Terug naar mijn culture tourguide. Zoals iedereen in het bedrijf heeft ook hij gewerkt in het hart van de organisatie. Wat was zijn langste gesprek ooit? Bijna 5,5 uur is zijn persoonlijke record. Zijn er dan geen tijdbeperkingen voor een call? Nee, je spreekt zo lang met de klant totdat hij het gesprek beëindigt. Toch duurt het gemiddelde gesprek maar 8 minuten, bijna gelijk aan mijn gemiddelde wachttijd als ik met een klacht een Nederlands bedrijf bel. Goeie vraag van een van mijn mede-tourgasten: "Hoe doe je dat als je naar het toilet moet?" Onze guide: "Je vraagt het aan je klant of je even naar de restroom mag, je zet de klant in de wacht en gaat bij terugkomst weer verder met je gesprek." Zijn meest bijzondere actie om een klant te helpen? Een klant zoekt een bepaalde schoen, maar die is niet meer in haar maat beschikbaar bij Zappos.com. Niet getreurd er wordt gezocht bij concurrenten. Nordstrom heeft hem op de site staan. De Zappos.com medewerker belt met Nordstrom, vraagt bij de call center medewerker of de schoen beschikbaar is, maakt de reservering voor

zijn klant en verbindt ze met elkaar door. Even moet ik denken aan Herman Finkers verkoopt u ook kussentjes, en alweer verlaat een tevreden klant het pand. Toch is dit anders, want hier is een klant echt blij gemaakt!

Dit is waanzinnig besmettelijk en ik merk het pas als ik op mijn weg terug ben. Hoe vaak gebeurt het je in je leven dat je op je verjaardag in het vliegtuig zit? Voor mij was het de allereerste keer in mijn leven. De ultieme kans voor onze nationale trots om echt het verschil te maken. Bij de check-in gebeurt nog niks, je gegevens worden ogenschijnlijk minutieus gecontroleerd, maar wat is het waard? In elk geval geen felicitatie. Terwijl ik aan de balie sta check ik nog even mijn mail, en in Nederland zijn ze dan al een poos wakker en vliegen me de felicitaties en coupons van de retailers om de oren. Een taartje van LaPlace, een tompouce van Hema en aardige berichten van Kruidvat, Gamma en Eye Wish. We zijn lekker bezig en bij de KLM? Ik wacht even af tot in het vliegtuig.

Ik word netjes welkom geheten aan boord, drankje erbij allemaal prima. Ze noemen je bij naam, hoe ze dat weten? Staat gewoon op mijn formulier meneer Quix. Ik kan me zo voorstellen dat er op dat formulier nog wat extra info staat, status bij Flyingblue, jaren dat je je trouw deelt met de onderneming, aantal punten, en zouden ze je geboortedatum erbij hebben staan? Ik heb geen idee, maar zou het meteen als tip mee willen geven, met een feestmuts erbij als je jarig bent. Ik kan me nog goed de reclames van KLM herinneren dat terug vliegen met hen was als eerder thuiskomen. Bij mij is dat niet gelukt en eigenlijk vond ik het wel jammer. Hoe mooi is het als een bedrijf waar je trouw aan bent, al meer dan 25 jaar, een keer het onverwachte verschil kan maken. Andere bedrijven bouwen er hun business model op om het bij ieder klantcontact te doen, klanten blij maken hoe simpel kan het zijn.

Frank Quix

*Managing Director Q&A
Research & Consultancy*



TREND-GEDREVEN INNOVATIECULTUUR IS DE REDDING VOOR RETAIL

Vanwege mijn radicale visie op marketing, digitale transformatie en innovatie ben ik tijdens 150 internationale conferenties per jaar en op Twitter, met regelmaat trending topic als 'Math Man in a world of Mad Men'.

In het midden van de vierde industriële revolutie, blijven overal ter wereld retailers omvallen, terwijl de economische omstandigheden al tijden gunstig zijn. De redenen gaan ook veel verder dan het 'Amazon-effect'. Er is veel meer aan de hand dan e-commerce.

Al jaren waarschuw ik traditionele spelers uit iedere industrie voor Digitaal Darwinisme. Het fenomeen waarbij trends, technologie, de consument en maatschappij zich sneller ontwikkelen dan bedrijven kunnen bijhouden. Het betekent simpelweg aanpassen of uitsterven.

Succesvolle retailers hebben dit mantra omarmd: 'advertising may win quarters, innovation wins decades'. Een flinke uitdaging want iedereen wil innoveren, maar niemand wil veranderen. En innovatie draait om cultuur, het is geen afdeling. Dus een andere mindset is cruciaal.

Je hebt de Mad Men generatie. Groot geworden door miljarden per jaar uit te geven aan advertising en terugkijkend marktonderzoek. De Coca-Cola's, P&G's en Walmarts van deze wereld. Aan Blockbuster, Kodak, Nokia en V&D zien we dat advertising niet meer zaligmakend is.

Retail kan veel leren van de Math Men generatie. De Amazon's, Airbnb's en Tesla's van deze wereld. Ze groeien exponentieel dankzij hun trend-driven, opportunity-seizing innovatiecultuur. Ze investeren het leeuwendeel van hun winst in: platforms, trends, innovatie en talent. Ze kijken niet alleen naar de Return on Investment van innovatie maar ook naar de Risk of Inaction.

Traditionele merken wachten vaak jaren op relevante businesscases, voor ze gaan innoveren. Math Men lopen voorop qua innovatie en willen de businesscase en benchmark zijn. Een mindset. Tuurlijk, Walmart en Target doen hun best met hun digitale inhaalslag. Beide merken steken er per jaar 2 miljard Euro in. Amazon investeert echter 13 miljard per jaar aan innovatie. Dus het gat wordt groter en niet kleiner.

Hoe kan het Math Man framework retail helpen de businesskansen van de 21^e eeuw te verzilveren?

Bitcoin of blockchain? Math Men vinden het logisch dat ons monetaire stelsel eindelijk een upgrade krijgt. Ons huidige systeem werd ooit ontwikkeld voor de 20^e en niet voor de 21^e eeuw.

Uber DNA? Zo was het nooit, maar zo had het allang moeten zijn. Disruptie is visie en lef.

Virtual Reality, AR, AI of IoT? Als het Retail beter, slimmer en klantgerichter maakt? Sure we can.

Robotisering? Maakt het warehousing, logistiek en distributie efficiënter? Op de roadmap ermee.

Big-Data? Verhoogt het voorspelbaarheid, rendement,

ARPU en loyaliteit? Implementeren en snel.

Digital Commerce? Blijven verkopen aan screenagers en millennials? Investeer 10% van je mediabudget in e-commerce, mobile commerce en social commerce.

Starbucks ARPU model? Er komen 20% minder mensen in de winkelstraten dus met alleen koffie daalt onze ARPU, omzet en winst. Hoe kunnen we toch groeien met die 80%? Juist, naast koffie ook lunch en diner. ARPU omhoog en groeien.

Subscription Commerce? Waarom koopt Unilever Dollar Shave Club voor 1 miljard Dollar? Waarom gaan veel retailmerken ook eindelijk om naar subscription commerce? Verzilver de trends op

Retailers kennen vaak maar 35% van hun klanten. Een Math Man retailer (Amazon) weet alles en meer van 100% van haar klanten.

De pizza-theory? Als een pizza van een tientje binnen 30 minuten bij de consument bezorgd kan worden verwacht men ook same hour, same day of next day delivery van een retailer. De moderne digitale consument is geen koning, geen keizer maar dictator.

Driverless Cars? Deze trend zou kunnen betekenen dat 10% van uw winkels straks buiten de stad of op een industrieterrein moet zitten, omdat een deel van uw doelgroep de auto op pad stuurt voor een snelle drive-by pick-up.

Vergrijzing? De zilveren generatie koopt andere producten dan millennials. Verzilver die trend.

Urbanisatie Smart Cities? We trekken naar de stad. En steden worden smart. Ik hoop u ook.

Materialisme naar meals? Steeds meer consumenten spenderen een deel van hun budget aan 'uit eten' met vrienden. En aan reizen. Deze trend biedt retailers ook kansen.

Kortom, een Math Man kijkt anders naar dezelfde wereld. Men heeft een nadere mindset en een trend-gedreven innovatiecultuur. Daar liggen de kansen voor Retail. Anders kijken, meer zien.

Igor Beuker

Professioneel spreker, ondernemer & trendwatcher.

