

Expertgroep

Local Retail

Small businesses, great opportunities



shopping
tomorrow

Takeaways

Om een fysieke winkel beter aan te laten sluiten bij het veranderende koopgedrag van klanten moet de lokale ondernemer (meer) samenwerken.

1. Een pakketpunt is voor een verzorgingsgebied het scharnier tussen online en offline shopping. Maar de samenwerking en de communicatie tussen lokale retailer, pakketvervoerder en consument zijn nog niet optimaal. Er zijn verschillende verbeterlagen te maken. De expertgroep heeft er zeven gedefinieerd.
2. Door samenwerking in een Buurt Service Pakketpunt kunnen lokale winkeliers de volumegroei het hoofd bieden en de aantrekkingskracht van het verzorgingsgebied voor de consument vergroten.
3. Een lokaal retailplatform kan de zelfstandige levensvatbaarheid van winkeliers verder vergroten. De ervaringen daarmee zijn tot op heden wisselend. Een roadmap met actuele praktijkvoorbeelden biedt inzicht in de triggers en barrières per ontwikkelingsfase. Hoe kan een lokaal platform samenwerken met verticaal georganiseerde online en offline organisaties?

Host

NSO RETAIL

VAKCENTRUM
Voor zelfstandig retailondernemers

Voorzitter

ismi

Samenwerking meer dan ooit noodzakelijk

Ten tijde van de coronacrisis heeft *buy local* meer waardering en aandacht gekregen, maar online shopping evenzeer; meer en meer consumenten, ook de babyboomers, kennen inmiddels het voordeel van online. Blijft de lokale retail in trek, ook ná corona?

Probleemstelling

Deze bluepaper brengt kansen en mogelijkheden voor lokale winkeliers in kaart vanuit een centrale probleemstelling: hoe kunnen lokale retailers met een fysieke winkel beter aansluiten bij het (online) koopgedrag van hun klanten en hoe kunnen zij hun positionering aanpassen om relevant te blijven in hun verzorgingsgebied?

Dat de lokale ondernemer met een fysieke winkel zich moet aansluiten bij het online winkelgedrag van klanten is nu meer dan ooit een *must*. Dat kan op meerdere manieren, maar een voorwaarde daarbij is samenwerking.

Het is voor lokale ondernemers lastig om zich zelfstandig online te presenteren. Online aanwezigheid gaat gepaard met grote investeringen. Ze vergt een grote hoeveelheid kennis die winkeliers niet paraat hebben, de tijd en het netwerk om de juiste partners te vinden en organisatorische slagkracht. Grotere winkelorganisaties hebben die kracht. Met de fysieke winkel als vertrekpunt zijn al allerlei online verbindingen gemaakt, zowel in logistiek als in communicatie. Denk aan de mogelijkheden van BORIS (*Buy Online Return Instore*) en BOPIS (*Buy Online Pickup In Store*) en de inzet van sociale media.

Maar ook al zijn lokale ondernemers online aanwezig, dan nog is hun aanbod relatief beperkt. Echter, het collectief in een winkelgebied, dorpscentrum of binnenstad kan wel het aanbod bieden dat kan concurreren met de grote spelers. Alle lokale retailers bij elkaar hebben een enorm assortiment. Wanneer dit aanbod en de investeringskracht kunnen worden gebundeld, dan is het mogelijk online dienstverlening toe te voegen. Omdat er fysieke punten zijn, zijn de levermogelijkheden (op locatie, tijd en beschikbaarheid) veel flexibeler. Hier ligt een kans voor lokale ondernemers (zie hoofdstuk 3).

Een realiteit in online shopping is de voorkeur voor bezorging. De consument kan zijn pakketje afhalen bij een winkel of pakketpunt, maar de meerderheid kiest ervoor het (gratis) thuis te laten afleveren. Dat zorgt voor een alsmaar groeiende stroom van vervoersbewegingen, met alle milieugevolgen van dien. Mede door de coronacrisis wordt een forse groei van het pakketvolume verwacht. Daarom

hebben wij het pakketpunt als vertrekpunt genomen in ons onderzoek. Wat is de status? Wat zijn de verbeterpunten en groeimogelijkheden voor de ondernemer (zie hoofdstuk 1)? In de context van de eerder genoemde samenwerking ontwikkelden wij vervolgens het concept voor een Buurt Service Pakketpunt (zie hoofdstuk 2).

Deze bluepaper is primair geschreven voor de lokale mkb-winkelier, maar daarnaast lezenswaardig voor andere stakeholders in een winkelgebied, waaronder gemeenten, vastgoedpartijen, grootwinkelbedrijven en *pure players*.

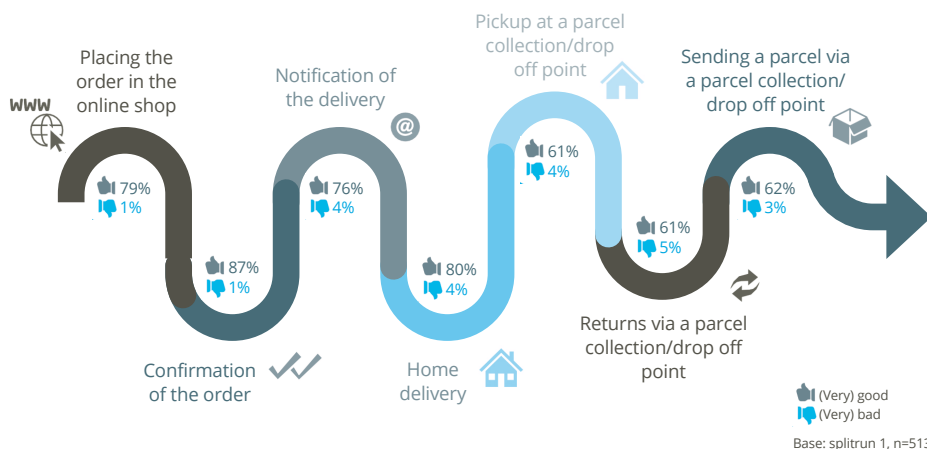


(Illustratie: Many Tastes)

1. Het pakketpunt

Het recent verschenen GFK Consumentenonderzoek geeft inzicht in klanttevredenheid tijdens het online bestelproces. De conclusie is dat de consument tevreden is over alle stappen voorafgaande aan de aflevering en ook over thuislevering, maar minder over acties die te maken hebben met afhaalpunten. Zie de afbeelding op de volgende pagina:

Experience different parts of the online ordering process



De gemiddelde klantervaring bij afhaalpunten biedt ruimte voor verbetering



Download het GfK Consumentenonderzoek 2020

Ondernemers met een pakketpunt staan daar vaak ambivalent tegenover, leert een groepsdiscussie die we hebben gevoerd. Het ruimtebeslag van een pakketpunt is groot en de bijdrage aan het winkelrendement beperkt, met name door de lage afhandelingsvergoedingen. Onderzoek¹ laat zien dat de verstrekte handelingsvergoedingen niet opwegen tegen de gemaakte kosten. Ook gaat het helpen van 'pakketklanten' vaak ten koste van klanten die wel voor een margerijk product de winkel in komen. Anderzijds heeft de lokale ondernemer de intrinsieke wens om de klant van dienst te zijn en winkelverkeer vast te houden.

"Het pakketpunt is de motor van mijn winkel. De consument verwacht het, het hoort ook bij one-stop shopping. We willen het dan ook niet kwijt, maar het rendement is wel een punt van zorg. Het moet anders!"

Een deelnemer aan een van de groepsdiscussies

Verbeterpunt 1: communicatie tussen pakketvervoerder en ondernemer

In gesprekken met winkeliers gaat het onder meer over gebrekkige aankondigingen van pakjes (te laat of helemaal geen), over verwerking met de hand, over verwarring bij klanten ('Is mijn pakje er al?') en over het gemis aan een maximaal formaat. Zo worden winkels gevuld met af te halen koelkasten, vouwtenten en tuinmeubels.

¹ VERRICHT DOOR VAKCENTRUM/NSO IN 2019, OP VERZOEK VERKRIJGBAAR BIJ HET VAKCENTRUM, WWW.VAKCENTRUM.NL

“We leven in een digitale wereld, maar wij werken nog handmatig, met stift. Ook weten we niet wanneer pakjes aankomen en ook niet hoeveel.”

Deelnemer groepsdiscussie

Een voorbeeld van hoe het ook kan biedt het mobiele e-commerceplatform Wish. De app communiceert met retailers en laat consumenten weten wanneer een product is verzonden. Als het in de winkel is, ontvangt de klant een push-bericht waarin staat dat het klaarligt om af te komen halen. Even scannen in de winkel en klaar.

Verbeterpunt 2: verbinding van netwerken

Er zijn verschillende afhaalpuntennetwerken die niet met elkaar samenwerken, wat tot onduidelijkheid leidt bij consumenten. Nu moeten zij naar verschillende locaties om pakjes van verschillende vervoerders af te halen of weg te brengen.

“We sturen dus nu klanten weg. Is er samenwerking tussen pakketvervoerders mogelijk, zoals de banken doen met de Geldmaat?”

Deelnemer groepsdiscussie

Verbeterpunt 3: conversie

Om afhalers in de winkel te laten kopen is het raadzaam om er actieaanbiedingen aan te koppelen, zowel van de ondernemer als de pakketvervoerder. Voeg service en verkoopmogelijkheden toe. Denk ook aan mogelijkheden om het wachten te veraangemen ('wachtverzachters'). De indeling van de winkel speelt ook een rol. Ondernemers kunnen kiezen voor logistieke efficiëntie, waarbij zo min mogelijk ruimte wordt ingenomen, maar ook voor een centrale annex prominente plek in de winkel.

Verbeterpunt 4: de consument 'opvoeden'

Het is raadzaam om de reële bezorgkosten zichtbaar te maken voor de consument en hem te wijzen op duurzaamheid. Op dit moment vult een wirwar aan bestelbussen de straat. Uit onderzoek van TNO in opdracht van Thuiswinkel.org² blijkt dat de keuze voor afhalen vaak een bewust duurzame is. Wanneer de maatschappelijke kosten van pakketvervoer zouden worden doorberekend of inzichtelijk gemaakt, zullen consumenten wellicht eerder kiezen voor een pakketpunt. Prijsdifferentiatie (hoe sneller, hoe duurder) kan duurzaamheid op de *last mile* bevorderen.

Verbeterpunt 5: ruimtebeslag

De problematiek rond het ruimtebeslag kan opgelost worden door het benutten van leegstand in het stads- of winkelcentrum. Ook verdere maximering van gewichten en -afmetingen helpt. Is een pakket te groot of te zwaar? Dan wordt het thuis bezorgd, tegen een vergoeding.

Verbeterpunt 6: volumegroei de baas

Pakketvervoerders zoeken nu al naarstig naar (veel) meer afhaalpunten, die rondom de feestdagen en bijvoorbeeld Black Friday te maken hebben met piekbelasting. Om de volumegroei de baas te

2 DAVYDENKO, W.M.M., HOPMAN M. (2020), *EFFECT OF PICK-UP POINTS AND RETURNS ON CO2 EMISSIONS IN LAST MILE PARCEL DELIVERY NETWORKS*, TNO 2020 R10909 E, TE RAADPLEGEN VIA WWW.THUISWINKEL.ORG/NIEUWS/4506/AFHAALPUNTEN-ALLEEN-DUURZAMER-ALS-CONSUMENT-EN-WEBWINKEL-SAMENWERKEN

blijven kan samenwerking met een plaatselijke voetbalvereniging, die dienst doen als extra opslaglocatie en/of uitgiftepunt, uitkomst bieden. Of een *white-label* pakketpunt. Alle retouren gaan in één kar en worden afgevoerd naar een regionaal distributiecentrum. Daar vindt uitsortering plaats voor de verschillende pakketvervoerders.

Verbeterpunt 7: samenwerking

Toevoeging van een pakketpunt aan bijvoorbeeld een wijkwinkelcentrum voorziet in service en verbinding in de buurt. Het is het scharnier tussen de online en offline wereld. Verbeteringen kunnen echter alleen worden doorgevoerd door samengewerkt tussen ondernemers, winkelorganisaties, gemeenten en pakketvervoerders. Dit laatste verbeterpunt hebben wij uitgewerkt in het concept Buurt Service Pakketpunt.

2. Het Buurt Service Pakketpunt

Door de toenemende druk op de pakkettendistributie kwam de vraag naar voren of de consument beter is geholpen wanneer in een winkelgebied een Buurt Service Pakketpunt (BSP) wordt ingericht. Alle pakketdiensten gebundeld op één locatie. De consument ondersteunt deze gedachte. Zie de afbeelding uit het GfK Consumentenonderzoek hieronder.

Improvements for using an parcel collection/drop off point

One address for all parcels (regardless of DHL, UPS, PostNL or other carrier)	59%
Extended opening times	35%
Closer to home	34%
Not having to wait for other customers	24%
Faster handling	15%
Buy (or have delivered) gifts such as flowers, cakes, or local specialties	11%
Additional services (e.g. fitting rooms, direct return option)	10%
Engage local expert to troubleshoot problems with computer, TV or WiFi	9%
Other	8%

De meeste consumenten zeggen (meer) gebruik van afhaalpunten te zullen maken als ze er voor al hun bestellingen terecht kunnen

Ook de vastgoedwereld ondersteunt deze gedachte, leren onze interviews. De branche ziet bij internetspelers steeds meer vraag ontstaan naar fysieke locaties die een logistieke functie kunnen vervullen. Zo koopt Amazon 'oude' Amerikaanse winkelcentra op om ze om te vormen tot lokale logistieke centra.³

³ DANS E., FOR AMAZON, MALL IS BEAUTIFUL, FORBES, 10 AUGUSTUS 2020, WWW.FORBES.COM/SITES/ENRIQUEDANS/2020/08/10/FOR-AMAZON-MALL-IS-BEAUTIFUL

Vastgoedpartijen als Wereldhave zien winkelcentra zich meer ontwikkelen tot een agora: een plein met veel meer functies dan winkels alleen. Hierbij passen bijvoorbeeld ook functies op het gebied van gezondheidszorg (zoals bij winkelcentrum Kronenburg in Arnhem). Een logistieke functie sluit hier prima op aan.

2.1 Kenmerken van een Buurt Service Pakketpunt

- Een BSP is een centrale locatie in een winkelgebied. De consument kan daar terecht voor het ophalen en retourneren van pakketten en voor overige post- en pakket- en andere diensten.
- Idealiter is het BSP een white-label punt, waar de consument terecht kan met en voor alle pakketjes van alle pakketdiensten (carriers).
- Een BSP heeft ruime openingstijden, 7 dagen per week.
- Optioneel is het plaatsen van een unit met kluizen voor dienstverlening buiten openingstijden.
- Het BSP draagt bij aan een vermindering van het aantal bezorgingen aan huis. Aansluiting wordt gezocht bij lokale duurzame bezorgdiensten (zoals fietskoeriers).
- Bij de exploitatie van het BSP zijn lokale retailers betrokken die het pakketpunt uit hun winkel onderbrengen in dit centrale servicepunt.
- Het BSP communiceert actieve communicatie (vanuit webshops en carriers) met consumenten in het verzorgingsgebied. Met incentives worden zij gestimuleerd hun pakketten in het BSP te laten bezorgen.
- Het BSP biedt ruimte voor allerlei aanvullende diensten ten behoeve van online retailers, bijvoorbeeld een paskamer, toonzaal of werkplaats.
- Het BSP kan een rol spelen in de lokale ruilhandel tussen consumenten.

Een voorbeeld is het concept Box in Helsinki, van het Finse bedrijf Posti. In een bijbehorende ruimte met de naam Spotlight kunnen online retailers een selectie van hun collecties tentoonstellen. Box heeft ook paskamers en een paktafel waarop consumenten bestellingen zelf klaarmaken voor retourzending.⁴

2.2 Randvoorwaarden bij de inrichting van een BSP

- samenwerking van verschillende stakeholders: lokale retailers, pakketvervoerders, gemeenten en online retailers;
- een schappelijke huurprijsstelling van de vastgoedeigenaar, ook een betrokken partij;
- dekking van de exploitatie uit:
 - * een vergoeding (van de pakketvervoerders) per pakket
 - * eventueel een extra vaste vergoeding van de pakketvervoerders als medeparticipant
 - * een vergoeding van online retailers voor diensten die in het BSP aan hun klanten worden verleend
 - * ontwikkeling van overige diensten aan consumenten

Rekenvoorbeeld

Stel: de exploitatiekosten (huur, personeel, overig) zijn € 15.000 per maand en deze moeten voor 80% worden gedekt door de vergoeding per pakket. Bij een directe vergoeding van € 0,50 per pakje moet het BSP 24.000 pakketten per maand verwerken. Dat is ongeveer 800 per dag.

⁴ DE BOX IN FINLAND: PICK-UP POINT VAN DE TOEKOMST?, RETAILTRENDS, 14 JANUARI 2020, WWW.RETAILTRENDS.NL/ITEM/59107/ DE-BOX-IN-FINLAND-PICK-UP-POINT-VAN-DE-TOEKOMST

De ervaring van Parcls in Amsterdam is dat je vijftigduizend huishoudens moet hebben in een straal van zevenhonderd meter om een *stand alone* pakketpunt rendabel te kunnen exploiteren. Als Parcls een locatie opent, snoept dit aanvankelijk 27% af van het verkeer naar bestaande pakketpunten in de buurt. De overige omzet wordt gerealiseerd door de autonome groei van het aantal afhaalpakketten en het aantrekken van nieuwe partners.

2.3 Gevolgen van een BSP voor lokale retailers (met pakketpunt)

Het inrichten van een BSP kan een antwoord zijn op de behoefte aan meer pakketpunten als gevolg van de autonome volumegroei. Een BSP kan verlichtend werken voor omliggende afhaalpunten in lokale winkels, die kunnen worden gehandhaafd. Lokale winkeliers kunnen er ook zelf voor kiezen om de afzonderlijke pakketpunten in hun winkels te concentreren op één locatie.

Voor de locatiekeuze moet goed gekeken worden naar het verzorgingsgebied en het consumentengedrag. Zo is een onderscheid te maken tussen regelmatige online shoppers (meer dan drie pakketten per week) en incidentele online shoppers. Met name de regelmatige online shoppers kunnen worden verleid hun pakketten op te sparen en slechts één of twee keer per week naar het BSP te komen. Juist deze groep staat te boek als haastig; ze komen de winkel in om een pakje op te pikken en hebben geen oog voor het assortiment.

De uitkomst van een BSP zou kunnen zijn dat lokale retailers klanten ‘terugwinnen’ die ze eerder aan e-commerce kwijt zijn geraakt. Er moet een duidelijke link zijn tussen het BSP en de omliggende retailers die het punt exploiteren, zeker als ondernemers het pakketpunt in hun winkel daarvoor hebben gesloten. Belangrijk is het besef dat een BSP het totale aantal bezoekers van een winkelgebied vergroot. De koek wordt voor iedereen groter. Daarnaast zijn er extra acties en incentives denkbaar die het mogelijke verlies aan traffic kunnen beperken. Denk aan een de verstrekking van een aantrekkelijke voucher van de deelnemende retailers als de consument het BSP gebruikt. Ook kan binnen het BSP aandacht worden gecreëerd voor lokale producten en/of lokaal winkelaanbod, bijvoorbeeld door de samenstelling van speciale dozen. Het is een uitdaging om de aandacht van de lokale retailer te verleggen van traffic naar conversie en bonbedragen; de retailer die het pakketpunt in zijn winkel opgeeft krijgt letterlijk en figuurlijk ruimte om zijn klanten beter te bedienen. Hij deelt mee in de opbrengst van het BSP (direct en indirect) en verkrijgt consumentendata waarmee hij zijn eigen aanbod verder kan optimaliseren.

Positie pakketvervoerders

Alle pakketvervoerders zijn op zoek naar nieuwe lokale distributiepunten. Op dit moment kunnen deze op honderden locaties niet ingevuld worden. De komst van meerdere BSP's, als aanvulling op het huidige netwerk van pakketpunten, betekent een verlichting voor de pakketvervoerders. Ze kunnen meer volume kwijt en gaan kosten besparen als via BSP's een deel van de bezorging aan huis kan worden afgebouwd.

“Een BSP biedt de kans om een winkelgebied aantrekkelijker te maken, ook voor de vastgoedsector. Hier zou een vastgoedpartij met de gemeente, een exploiterende retailer en een participerende vervoerder in kunnen samenwerken.”

Deelnemer (werkzaam bij PostNL) aan een van de groepsdiscussies

Ontwikkeling lokaal retailplatform

Het BSP kan nadrukkelijk ook een rol spelen bij de ontwikkeling van een lokaal retailplatform. Idealiter kunnen in een BSP pakketstromen van (inter)nationale en lokale retailers gebundeld worden. Ook (bulk)boodschappen in de lokale winkels kunnen via het BSP gebundeld worden gedistribueerd. In het eindplaatje zien we dan een combinatie van het gemak van e-commerce met de sympathie van lokaal winkelen. Behalve in pakketdistributie kan het BSP een grote rol spelen in de totale distributie van goederen die in het winkelgebied gekocht worden, maar ook aan dataontwikkeling over aankoopgedrag en afhaalgedrag van consumenten. Hiermee kan een lokaal retailplatform worden ondersteund.

3. Een lokaal retailplatform

Een lokaal retailplatform is dé schakel tussen de consument en lokale ondernemers. Het is een collectief digitaal platform waarop consumenten zowel het aanbod van lokale winkeliers als publieke voorzieningen kunnen zien. Daarbij kunnen ondernemers zichzelf en het hele winkelgebied presenteren (branding) vanuit een gedragen belofte. Het lokale retailplatform is een antwoord op de steeds meer online bewegende klant.

Een geïntegreerd lokaal platform gaat verder dan een samenwerking in een ondernemersvereniging of andere vormen van centrummanagement. Het biedt de consument het beste van het gehele verzorgingsgebied, zowel offline als online. Idealiter ontstaat een succesvolle samenwerking uit de lokale betrokkenheid van partijen als ondernemers, gemeente, vastgoed, de zorg, dienstverlening, sport, recreatie en cultuur. Het zijn deze stakeholders die structureel samen moeten (leren) werken. Ieder verzorgingsgebied is verschillend. Denk alleen maar aan de grote stad, het verstedelijkt gebied of het platteland. De samenstelling van die stakeholders zal daarom steeds verschillend zijn.

3.1 Stapsgewijs naar een lokaal retailplatform

Uit het consumentenonderzoek van ShoppingTomorrow door GfK blijkt welke toegevoegde waarde lokale retailers consumenten kunnen bieden op internet (zie de afbeelding op de volgende pagina). Gevraagd naar redenen om online te kopen bij een lokale aanbieder noemen Nederlandse consumenten behalve de gunfactor ook het gemak en exclusief aanbod. Een kopie van het aanbod van grote landelijke spelers trekt hen veel minder. Het onderzoek maakt duidelijk dat het voor elk winkelgebied wenselijk is de toegevoegde waarde van digitale aanwezigheid te onderzoeken, omdat:

- de consument al tien jaar online zoekt, vergelijkt en koopt;
- fysieke bestedingen en winkelbezoek steeds minder vanzelfsprekend zijn;
- on- en offline voor de consument geen gescheiden werelden zijn;
- klanten beter verbonden kunnen worden aan het fysieke gebied, ook buiten openingstijden en op andere manieren;
- ze de online zichtbaarheid van een binnenstad, dorpskern of winkelcentrum vergroot en daarmee ook de klantreis completer en interessanter maakt.

Reasons for using an online webshop of local business



Redenen om online te kopen bij een lokale winkelier

De consument wil wel, maar wat zijn de kritische succesfactoren van een lokaal platform? En hoe is dat succes te bereiken? In onderstaande roadmap geven we aan wat per succesfactor de stappen zijn. Waar staat u?

	SUCCESS-FACTOREN ROADMAP	INSIGHTS "De klant centraal"	TARGETTING "Relevante content"	SAMENWERKING "Lokaal en daarbuiten"	ON-/OFFLINE INTEGRATIE "Digitalisering & technologie"	MARCOM "Identiteit & Uitstraling"	LOGISTIEK	ROI
	NO PLATFORM	Geen/onvoldoende inzicht	Geen	Ondernemersvereniging	Eén website per winkel of geen site	Incidentele traditionele inzet van media	Individueel	Onbekend
↓	ROADMAP 1	Selectie stakeholders en retail-dashboard	Segmenteer	Breng kansrijke retailers bij elkaar	Ontwikkeling collectieve website	Vergroot naamsbekendheid	Keuze logistiek systeem	Traffic, €€, BIZ-bijdrage
	BASIC	Eerste inzichten	Kies o.b.v. potentieel	Samenwerkende koplopers	Collectieve website	Naamsbekendheid	1 winkelmandje	Resultaten eerste activatie(s)
↓	ROADMAP 2	Collectief sturen	Bereken potentieel van doelgroepen	Sluit het peloton aan	Ontwikkel online platform	Merkwaarden en merkactivaties	Centralisatie lokale logistiek	Traffic, €€, loyaliteit, tevredenheid
	INTER-MEDIATE	Collectief inzicht in doelgroepen	Kies specifieke doelgroepen	Geformaliseerde samenwerking	Het online platform XYZ	Branding-strategie	Collectief bezorgen	ROI collectieve activaties
↓	ROADMAP 3	Koopgedrag-monitor	Collectieve keuze	Toevoegen partijen	Verbind alle partijen	Doelgerichte activaties	Samenvoegen van andere logistieke systemen van pure players en landelijke ketens	Traffic, €€, loyaliteit, tevredenheid
↓	ADVANCED	Monitoring	Keuze strategische doelgroepen	Alle stakeholders	Volledige integratie	Personal branding en communicatie	Centralisatie van alle logistieke bewegingen	ROI van het lokale retailplatform

De weg naar succes met een lokaal retailplatform. De belangrijkste randvoorwaarde om stappen te zetten op de roadmap is samenwerking. Zonder bereidheid tot samenwerking is er geen kans op succes.

De ontwikkeling van een lokaal retailplatform moet worden begeleid door externe experts, zowel op ict-gebied als op het gebied van logistiek en marketing. Er zijn lokale retailplatformen die al resultaten hebben geboekt, andere bevinden zich in een pilotfase. Of en hoever een lokaal retailplatform moet worden ontwikkeld is een keuze. In onderstaande paragrafen zetten we vier mogelijkheden op een rij.

3.2 No platform

In deze variant resulteert de focus van het winkelgebied niet in een gezamenlijk online platform. De betrokken partijen kunnen wel een gerichte gezamenlijke groeistrategie hanteren. Soms werken ondernemers samen om hun winkelgebied of -centrum schoon, heel en veilig te houden, aangevuld met initiatieven rond Sinterklaas, de lokale braderie en andere gezamenlijke acties van de ondernemingsvereniging. Deze vaak traditionele activiteiten zijn nauwelijks gestuurd op basis van kennis over consumenten, de samenstelling van het verzorgingsgebied of verkeersstromen. Doelgroepen worden nauwelijks onderscheiden en het rendement van de activiteiten wordt niet anders gemeten dan in termen van algemene tevredenheid. In dit stadium is men vaak niet in staat om gezamenlijk een website of bezorgsysteem te ontwikkelen; de kennis ontbreekt. Maar er zijn ook centra zónder gezamenlijk bestelplatform die professioneel werken op basis van gedeelde klantkennis, met inzet op de 'gouden cirkel' van ondernemers, vastgoed, cultuur en gemeente. Er is een onderhoudende en actuele website en er wordt gebruik gemaakt van sociale media, maar gezamenlijk online verkopen doet men niet. Een voorbeeld is Batavia Stad Fashion Outlet⁵. Er zijn ook voorbeelden van stadscentra met een soortgelijke strategische samenwerking in het *no platform*-model.

Op de route naar de volgende fase (basic) worden consumenten en winkelgedrag in kaart gebracht en wordt beoordeeld welke stakeholders succesvol samen zouden kunnen werken. De eerste samenwerking wordt gezocht tussen de meest kansrijke retailers. Hiertoe behoren zeker de ondernemers met een pakketpunt.

3.3 Basic: basis websitetechnologie

In deze fase staat online zichtbaarheid centraal. In de afgelopen coronaperiode hebben we gezien dat veel winkelgebieden op zoek zijn gegaan naar oplossingen om hun zichtbaarheid te vergroten. Vaak gaat het hier om een website waar alle publieksvoorzieningen en activiteiten op staan. Het informeren van consumenten staat centraal. Daarnaast zien we dat de eerste stappen worden gezet om meer inzicht te verkrijgen in de consument, dat er samen wordt gewerkt tussen stakeholders en dat doelgroepen worden onderscheiden. In deze fase wordt er ook nagedacht over de identiteit van het winkelgebied en hoe deze door te vertalen naar een online platform. Het resultaat van de marketingactivatie wordt gemeten aan de hand van indicatoren als imago, traffic en winkelbestedingen. In dit stadium is de ontwikkeling van een dashboard, dat inzicht biedt in sociodemografische factoren en koopstromen, wenselijk. Ervaringen op de gemeenschappelijke website worden geborgd.

Voorbeelden van een basic lokaal retailplatform zijn Beleef Boxtel⁶, Koop Lokaal Heemskerk⁷ en Lokaal Rheden⁸. Deze laatste website is nog in ontwikkeling en biedt een combinatie van winkels, horeca, diensten en zorg.

5 ZIE WWW.BATAVIASTAD.NL

6 ZIE WWW.BELEEFBOXTEL.NL

7 ZIE WWW.KOOPLOKAALHEEMSKERK.NL

8 ZIE WWW.LOKAALRHEDEN.NL

Op de route naar 'intermediate' worden afwegingen gemaakt over welke doelgroepen kansrijk zijn. Het aantal stakeholders breidt uit en hun samenwerking wordt structureel.

"Door de coronacrisis kwamen er in snel tempo nieuwe digitale initiatieven van de grond, van retailers en horecapartijen. Ik geloof in samenwerking, bijvoorbeeld in een loyaliteitsprogramma, maar daar is centrale sturing voor nodig. Ook moet je schaal hebben om de kosten in de hand te houden."

Deelnemer (werkzaam bij DA Drogisten) aan een van de groepsdiscussies

3.4 Intermediate: een intelligent customer experience-platform

In deze fase wordt een online platform doorontwikkeld tot een collectieve webshop of tot een collectieve website die is gekoppeld aan individuele sites, shops of apps. Er wordt gezocht naar een centraal gestuurd logistiek systeem. Het platform wordt inhoudelijk geladen, onder andere door verhalen van ondernemers en koppeling met loyaliteitsprogramma's. Ondernemers zijn actief betrokken, onder meer bij het vermarkten van de website. Resultaten van activiteiten worden steeds gemeten en geëvalueerd. De loyaliteit groeit.

Via een dashboard krijgen stakeholders inzicht in het winkelgedrag, waardoor ze doelgroep-specifieke activiteiten kunnen ontwikkelen, als collectief of individueel. De samenwerking tussen meerdere stakeholders is van structurele aard. Vaak gaat dit gepaard met gemeentelijk gestimuleerde slimme distributieve oplossingen, die logistieke bewegingen limiteren. Een BSP kan hier samen met een lokaal retailplatform een belangrijke rol in spelen. Het lokale logistieke systeem kan lokaal aanbod beter ontsluiten, voor de *last mile* kunnen combinaties met bestellingen bij grote landelijke webwinkels worden gemaakt.

Voorbeelden zijn: Local Heroes⁹, Winschoten24¹⁰, Warenhuis Groningen¹¹, de digitale dorpspleinen van Zwartsluis¹² en Genemuiden¹³ en Presikhaaf Connect¹⁴.

3.5 Advanced: immersive experience

In dit stadium wordt het lokale retailplatform verder ontwikkeld door ook landelijke winkelketens en webshops van pure players aan te sluiten op het lokale distributiesysteem. Logistieke systemen worden op elkaar afgestemd en de logistieke bewegingen gecentraliseerd. Doordat activiteiten op specifieke doelgroepen worden gericht groeit het rendement. Er wordt gebruik gemaakt van technieken als *gamification*, virtual reality en AI om de klantervaring te verrijken. Het merkimago van het platform groeit mee, de loyaliteit neemt toe.

Het dashboard monitort continu wat consumenten doen, wat ze kopen en wat hen beweegt te switchen van winkel naar webshop of van landelijk naar lokaal. De monitor kan voorspellen waar groei kan worden gerealiseerd. Alle stakeholders evalueren hun activiteiten. Resultaten uit de monitor maken het uiteindelijk mogelijk *personal branding* en communicatie toe te passen.

9 ZIE WWW.LOCALHEROESONLINE.COM

10 ZIE WWW.WINSCHOTEN24.NL

11 ZIE WWW.WARENHUIS.GRONINGEN.NL

12 ZIE WWW.DORPSPLEIN-ZWARTSLUIS.NL

13 ZIE WWW.DORPSPLEIN-GENEMUIDEN.NL

14 ZIE WWW.PRESIKHAAF-CONNECT.NL

Op logistiek gebied is er sprake van een volledige integratie, waarbij het lokale retailplatform samenwerkt met webshops van pure players en landelijke ketens. Alle logistieke bewegingen worden gecentraliseerd (en duurzaam) uitgevoerd vanuit een Buurt Service Pakketpunt. Het rendement wordt continu gemeten zodat uit alle ervaringen bijgestuurd kunnen worden.

Dit futuristische scenario kan alleen slagen als zowel ondernemers als consumenten het omarmen. De kans daarop wordt in hoge mate bepaald door de bereidwilligheid van het grootwinkelbedrijf en de grote pure players om horizontaal samen te werken. En daar ligt nu juist de barrière, zo blijkt uit de andere diepte-interviews met stakeholders.

Opmerkingen van stakeholders tijdens interviews

“Qua logistiek hebben bedrijven hun eigen verdien- en waardemodellen. Ze willen bijvoorbeeld graag een herkansing bij de consument bij retouren. Ze zijn ook graag eigenaar van alle data die gemoeid zijn met de logistiek. Als alles uit handen wordt gegeven, raken ze uitgeserveerd. Dat hebben ze al te vaak meegemaakt. Ook op platformen zijn ze slechts figuranten. Je onderscheiden in logistieke services kan deels als collectief maar is vaak een *unique selling point* van het bedrijf. Iedereen wil zich ook alleen profileren. De toekomst is zonder twijfel aan retailplatformen, een interessante ontwikkeling. Laten we vooral eerst de logistieke basis samen goed op orde krijgen.”

Greenway

“Zelfstandige lokale platformen hebben geen of een zeer beperkte rol. Er is geen match met de consumenten die online zoeken. Daar zijn de grote professionals gewoon te sterk voor. Een echt platform krijg je niet op het netvlies van de consumenten, dat verlies je van bol.com en Zalando. Tegelijk kan een gezamenlijke website wel meerwaarde bieden, als een goede landingsplaats die is ontwikkeld na onderlinge afstemming tussen centrumondernemers.”

Achmea

“Nee, samenwerking tussen lokale retailers in een lokaal platform werkt niet. ‘*What’s in it for me?*’ zullen grote retailpartijen namelijk denken. Er is geen geschikte partij die hierbij strakke regie kan voeren. De noodzakelijke investeringen in marketing en ict zijn te hoog. Je legt het af tegen partijen als Alibaba en Amazon.”

Blokker

“Wij staan zeker open voor samenwerking en juichen dit soort initiatieven toe. Bestseller wil alle digitale mogelijkheden omarmen die beschikbaar zijn.”

Bestseller

Mede op basis van deze praktijkmeningen is onze conclusie over dit laatste scenario van de immersive experience (meeslepende ervaring, letterlijk vertaald): deze verregerende logistieke, technische en marketingsamenwerking is nog niet realistisch. Maar ze is zeker de moeite waard om in de komende jaren nader te onderzoeken en pilots uit te breiden. Want de shopper moet behouden blijven voor elk winkelgebied, dorpscentrum of binnenstad.

Vervolgstappen

Mede als gevolg van de coronacrisis konden allerlei voorziene praktijktoetsen en pilots niet plaatsvinden. Partijen die aan deze expertgroep hebben deelgenomen hebben echter het voornemen uitgesproken een drietal vervolgstappen te zetten.

1. Pilots in gemakswinkels en supermarkten met als doel de verbeterpunten van pakketpunten te toetsen;
2. Een pilot om het BSP in de praktijk te toetsen, met name op de punten samenwerking en attractiviteit voor de consument;
3. Een vervolgonderzoek naar het verdienmodel, de slimme logistieke oplossingen en de activiteiten om traffic te bevorderen van een volledig lokaal retailplatform. Wellicht in een expertgroep in het volgende onderzoeksjaar.

HOSTS



Gert Koudijs
Branchesecretaris
NSO Retail



Theo Urselmann
Public affairs
Vakcentrum

VOORZITTER



Bram Nauta
Founder
Instore Shopper Marketing
Instituut

Leden expertgroep



Ben Denekamp
Ontwikkelaar & participatie manager
DenWel



Boudewijn Raessens
Associate Lector Smart Marketing & Strategie, Fontys School of Business and Communication



Charlotte Hooijdonk
Directeur
Hooijdonk interim en project management



Christel Teeuwen
Formule Directeur
Coöperatie Primera b.a.



Eduard Plate
Adviseur/Manager
EduardPlate.nl | CLOK Centrum&Retail Management



Erik van der Flier
Algemeen directeur
Retailbooster



Eva Rutten
Retail Consultant & Business Coach | *Docent Retailmanagement*
www.evarutten.nl | NHL Stenden



Fiorienne Westenberg
Oprichter
Marketingbureau Many Tastes



Froukje Sloot
Directeur
Jumbo Stadskanaal Froukje Sloot



Gerard van Wezenbeek
Retailer/ondernemer
Primera



Hans Lingeman
CEO
Parcls.com



Harry Bijl
Inspirator
INretail



Job Terhaar Sive Droste
Business & Consumer Marketing manager
Pakketten PostNL



Karin Witteveen
Business Director
Giesbers Retail



Kees Huibers
Ondernemer
Jumbo



Michel Brakenhoff
Crm & Loyalty manager
Jan Linders



René Lucas
Retailer/ondernemer
CIGO Lucas



Roel Zuidema
Director - Consulting Manufacturing
Atos



Rozemarijn Wildeman
Retailmanager / Fieldsales
PostNL



Tessa Vosjan
Programmamanager
Retailagenda



Vivian-Claire Roos
Formulemanager
Convenience Concept



Willeke Klinker
Owner
The Business Builders



Wouter van Keulen
Retail Manager
DPD Nederland B.V.

Aan deze bluepaper werkte ook mee:

Michael Thiemann
Director Business Development
Parcls.com B.V.