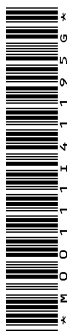




Cor Molenaar

# Maak keuzes voordat de markt ze voor je maakt



Cor Molenaar over het retailkoopproces

# Kopen op ratio of emotie?

OP WELKE MANIER KUNT U IN RETAIL NOG SUCCESVOL ZIJN? 'WINKELDOKTER' COR MOLENAAR DROOMT VAN EFTELING-ACHTIGE WINKELGEBIEDEN, WAAR VERKOPERS MET GASTVRIJHEID, KENNIS EN AANDACHT DE KLANTEN VERLEIDEN. ZIJN BOODSCHAP: INVESTEER IN UW VERKOPERS, DE BELEVING EN DE OMGEVING.

Interviews **THIJS VERHEES** Tekst **DERK EDERVEEN (SKRIBO)**

Op 22 december stelde Stand.nl: De crisis heeft de Nederlandse detailhandel gezonder gemaakt. Is dat zo? Molenaar vindt het een verkeerde vraag. "Mensen in loondienst hebben geen crisis; de media praten hen angst aan. Daardoor geven ze minder geld uit, en dat voelen ondernemers." Hij vindt andere factoren dominant. "Allereerst besteden we tegenwoordig 9% van ons inkomen aan producten die vroeger niet bestonden, zoals smartphones, gadgets en internet. Die zaken behoren nu tot onze eerste levensbehoeften, maar ons inkomen is niet gestegen. Daarom besparen we op andere dingen, zoals boodschappen en kleding. We gaan niet meer naar Albert Heijn en dure kledingzaken, maar naar Aldi, Action en Primark."

Waar koopt Molenaar zelf? "Mijn vrouw kocht vroeger bij Albert Heijn, maar nu ook bij Lidl. Je proeft geen verschil en de boodschappen zijn veel goedkoper. Met een beperkt assortiment besparen ze kosten: vijf soorten jam, geen vijftientig."

Daarmee laat je wel een deel van je klanten vallen! "Een winkelier moet rücksichtslos kiezen. Ik ga naar Lidl, maar loop wel naar dat lekkere kaaswinkeltje voor een pondje oude kaas. Ik vlieg met Ryanair naar Spanje, maar boek dan wel een duur hotel. De klant van nu verwennt zichzelf met zijn besparingen. Hij besteedt zijn budget anders, in alle lagen van de bevolking. Een winkelier moet die keuzes bewust volgen, anders wordt er voor hem gekozen."

## ANOREXIA-MANAGEMENT

"De tweede factor is dat tegenwoordig 30% van de Nederlanders alleen woont: jong, oud, gescheiden ... die hebben een totaal ander bestedingspatroon. Ze besteden meer tijd aan sociale contacten, zijn vaker buiten de deur. Dat heeft effect op de levensmiddelensector en de horeca. En ten derde vergelijken we prijzen op internet. We weten

precies wat iets kost, en als de winkel in onze ogen geen toegevoegde waarde levert, kopen we online."

Daarnaast maken bedrijven verkeerde keuzes. "Macintosh vertelt zijn personeel dat niemand salarisverhoging krijgt en dat iedereen twee paar schoenen moet verkopen. Hoe dom kun je zijn?"

Retail maakt geld met verkopers, en die motiveer je met beloning en provisie! Een goede verkoper gun je de omzet voor de service, de kennis en de glimlach, ook al is het elders ietsje goedkoper. Het is anorexia-management! Ze gooien het goede personeel eruit en je wordt geholpen door ROC-stagiaires. Die moet je van Facebook losrukken voordat je wordt geholpen. En dan hoor je: 'Als het er niet ligt dan hebben we het niet.' Maar als iemand zegt: 'Ik kan het bestellen, dan is het er morgen. Zal ik het laten thuisbezorgen?', dan kun je toch geen 'nee' meer zeggen? Als de klant je bestaan bepaalt, dan doe je toch alles om hem gelukkig te maken? You are part of the life of a customer, the customer is your life."

## DICHTBIJ PARKEREN

Een goede verkoper is een differentiator? "Exact. Die bepaalt of je omzet maakt of niet. Een klant weet door internet vaak meer dan de verkoper over een specifiek product, maar een goede verkoper kan het duiden, in perspectief plaatsen, doorvragen naar motieven: 'Gebruik je veel social media? Neem dan een tv waarmee je ook op internet kan!' Een tv kan technisch perfect zijn, maar past hij wel in de woonkamer? Het gaat om zowel de mannelijke als de vrouwelijke kant, de ratio en de emotie. Terwijl het dezelfde tv is, kopen een man en een vrouw in

**You are part of the life of a customer, the customer is your life**



hun beleving een totaal ander product. En waarom heeft een verkoper eigenlijk geen tablet? Dan kan hij samen met de klant vergelijken en de dialoog aangaan: 'Dat is inderdaad een logische keuze, maar weet u wel dat u die niet kunt ophangen?' Meerwaarde zit in kleine dingen."

Bereikbaarheid is ook belangrijk. Is een shuttleverbinding met parkeerplaatsen buiten de stad een oplossing? "Ik vind het niks, het kost meer tijd en vormt een enorme kooprestrictie. Mensen die dichtbij kunnen parkeren, zeg op 150 meter, kopen vier keer zoveel als met zo'n shuttlebusje! Je loopt met je tassen naar de auto en gaat lekker door."

### THUISBEZORGEN

Dus betaald parkeren in de binnenstad? "Parkeergeld is een boete om te winkelen, terwijl winkels in moeilijkheden zitten. Parkeerplaatsen zijn misschien schaars, maar dat is ons probleem, niet dat van de gemeente. Maak parkeren gratis; met de OZB een paar euro hoger is het gemeentebudget weer in evenwicht.



## Het winkelgebied is het warenhuis van de toekomst

Bovendien kost leegstand de gemeente enorm veel geld, dat vergeten veel raadsleden."

Molenaar gaat een stap verder. "Ondernemers kunnen in een gebied gratis thuisbezorgen. Ik snap niet dat ik moet sjouwen, terwijl internetaankopen worden thuisbezorgd. Maar een winkelier moet willen samenwerken. Ik koop bijvoorbeeld iets om half elf: 'U wilt het 's middags thuisbezorgd hebben meneer? Ik bel centrummanagement even. [...] Het wordt om twee uur bezorgd hoor.' Zo motiveer je mensen om bij jou te kopen, niet met 'sorry, ik sta alleen in de winkel.'"

### ZATERDAG LANGER OPEN

Is samenwerken niet tegennatuurlijk voor een ondernemer? "Voor een ouderwetse winkelier misschien wel, maar voor een echte ondernemer niet. Die leeft van outsourcing. Winkeliers worden winkelier omdat ze te eigenwijs zijn om in loondienst te werken. Ze denken alles zelf te kunnen doen en willen niet snappen wat er gebeurt."

Molenaar geeft een voorbeeld. "In Boxtel hadden we een systeem bedacht: een winkelier gaf van elke 20 euro 1 euro bonus aan de klant. Daarmee kon hij bij een horecaondernemer koffie met gebak krijgen, die dat tegen kostprijs ter beschikking stelde. Succesvolle actie, eerste zaterdag 500 man, geweldig. Ik loop rond en zie een modezaak die niet meedeed: ze schonken zelf koffie in de winkel. Dan snap je het dus helemaal niet. Een kop koffie in de zaak is niets bijzonders; op een terrasje is het een bonus, daarvoor kom je naar het centrum, dan motiveer je klanten."

Hij heeft een discussie gehad over zaterdagavondopening. "Op zaterdagochtend moeten de kinderen naar de sportclub, en pas daarna gaat men naar de stad. De piek ligt nu tussen 15:00 en 16:30 uur, daarna vertrekken de mensen want de winkels gaan dicht. Als je tot 19:00 uur open bent, rek je die piek twee uur op. Het winkelgevoel loopt dan over

in de horeca. Ze pikken een terrasje, eten wat en gaan pas om 20:00 uur naar huis. Winkeliers zijn faliekant tegen, het kost ze hun avond. Maar een dominee die niet op zondag wil werken heeft óf 's maandags een lege kerk, óf hij moet een ander beroep zoeken. Winkeliers die niet open willen zijn als klanten willen winkelen kunnen beter ophouden."

### 60% DRAAIT MET VERLIES

Koopzondagen zijn niet voor niets een succes! "Het weekend heeft de laagste koepdrempel, maandag en dinsdag hebben de hoogste. Een winkel hoeft niet altijd open te zijn. Ga maandag en dinsdag dicht; dat scheelt je -10% omzet, maar op zondag heb je +40%. Als bejaardenverzorgers zaterdagmiddag om 15:00 uur naar huis zouden gaan, vinden we dat niet normaal, maar winkeliers die zaterdag om 17:00 uur sluiten wel. Grote ketens doen nog moeilijker dan zelfstandige ondernemers, want volgens

## Rationele aankopen gebeuren online; winkels leveren emotie

de CAO moeten ze dan dubbel betalen. Dat is toch ook niet meer van deze tijd?" Onderzoek geeft aan dat winkeliers beneden modaal minimum raken. "Accountants zeggen zelfs dat 60% van de winkeliers verlies draait. Ze zingen het uit met optimisme, een afgelost pandje, papa en mama in de winkel dus weinig loonkosten, enzovoort. Met genoeg geld voor levensonderhoud zijn ze tevreden, maar het is geen bestendig businessmodel."

### LUISTER NAAR JE DOELGROEP

In zijn boek 'Reddewinkel!' onderscheidt Molenaar verschillende doelgroepen. "Je hebt de babyboomers (geboren 1945-1960), de X-generatie (1961-1974) en de Y-generatie (1974-1996). De Y-generatie wil zich nergens aan binden, is open en flexibel, heeft veel sociale contacten, internet is haar referentiepunt. Babyboomers daarentegen zijn blij met zichzelf maar niet individualistisch. Ze

zijn opgegroeid met tv, volgen spelregels en veranderen ze niet. De X-generatie daartussen is opgegroeid met pc's. Nu moeten de babyboomers (in de directie) de Y-generatie (met de koopkracht) verleiden. Ze denken in oude structuren: een tv-commercial. Maar Y kijkt geen tv! Y kijkt selectief, via Netflix, tablet of wat dan ook."

De winkelier moet luisteren naar nieuwe doelgroepen? "Luisteren is twee keer zo belangrijk als praten: je hebt niet voor niets twee oren en maar één mond. Vraag jongeren die binnenkomen wat ze willen zien, of ze op de hoogte gehouden willen worden via smartphone of tablet. Regel een goede website, een webshop hoeft niet eens. Denk eens aan iBeacons of augmented reality. In Seattle zie ik winkels met geur, geluid, en altijd video's, via Youtube of van fabrikanten. Hier hangt hoogstens een poster."

### ALLE ZINTUIGEN ACTIVEREN

Wat kan een winkelier nog meer doen? "Men is in retail vergeten dat de klant kan kiezen. Een winkelier moet beseffen dat hij niet in zijn winkel hoeft te kopen, hij kan dat doen. Hij moet de klant motiveren om bij hem te kopen. Maar de aanzuigende kracht, de bindingsfactor, van één winkel is beperkt. Een winkel is deel van een winkelgebied, dat is het warenhuis van de toekomst. Je gaat naar Den Bosch omdat de horeca zo leuk is, en dan koop je ook wat."

Het gaat om het totaalplaatje? "Precies. Allereerst alle zintuigen activeren. Op internet heb je alleen je ogen, in een winkelstraat kun je mensen laten voelen, ruiken en proeven, en veel meer doen met licht, geluid en muziek. Geur is enorm belangrijk, het zet aan tot lust. Vervang tl-buizen door sfeerverlichting, werk met kleuren, geel in het voorjaar, rood met de kerst."

### OP VAKANTIE IN JE WOONPLAATS

Waarom kom je naar de stad? Waarom heeft Den Bosch een kloppend hart en ligt Breda, de mooiste binnenstad van 2011, aan de beademing? "De Barones in Breda zuigt de binnenstad leeg. Den Bosch heeft sfeer. Een mix van leuke winkels, horeca, cultuur en historie is een soort Efteling. Die droomwereld bereik je niet met 70% korting. Het is een hobby geworden om lekker naar de stad te gaan. Je moet dat vakantiegevoel in je woonplaats zien te krijgen. Bootjes kijken aan een haventje, koffie op een terrasje, beetje rondlopen, kraampjes ... je koopt altijd wel wat."

### HOEFGETRAPPEL

Wie doet het goed in Nederland? "Ik ben heel blij met Veghel. Ik kwam er vorig jaar binnen toen 20 van de 100 winkels leegstonden. Maar er was een prima centrummanager en een goede wethouder, een echte ondernemer. We wilden stadsbeleving realiseren, en begonnen met een licht- en geluidsplan aan één toegang. Als je Veghel daar met Sinterklaas binnenliep, hoorde je hoefgetrappel! Er is dynamische verlichting, je kunt info krijgen op je telefoon enzovoort. Alleen dat al leidde tot 15% meer omzet voor de winkels, en voor de horeca +25%! Van de 20 panden staan er nog maar twee leeg; er zijn ambachtelijke winkeltjes bijgekomen met producten die je wilt hebben, kaas en delicatessen en zo."

## Winkeliers die niet open willen zijn als klanten willen winkelen kunnen beter ophouden

### VERTROUWEN

Welke invloed heeft persoonlijke verkoop op koopgedrag? "Kopen is gunnen. Het gaat erom dat jij mij motiveert om bij jou te kopen. Dat kan heel simpel zijn, bijvoorbeeld door eerst even over NAC te praten als we fans zijn. Zo bouw je vertrouwen op. Verkopers die alleen over hun product praten, hebben de kennis die ik na vijf minuten googelen ook heb. Aan een kledingverkoopster

die zegt dat alles me geweldig staat, heb ik niets. Bij iemand die me de waarheid vertelt, meedenkt en alternatieven biedt, kom ik terug. Transactiegedreven businessmodellen hebben geen toekomst. Het gaat om wat de klant motiveert. Als hij mij vertrouwt, kan ik hem alles verkopen."

Hij geeft weer een voorbeeld. "Ik ben marathonloper en mijn Garmin-horloge dat ik op internet had gekocht was kapot. Run2Day in Arnhem kon het niet maken, maar wilde me wel een ander verkopen. Ik had hem pas een half jaar! Runnersworld vond het zonde. 'De vertegenwoordiger komt toch van de week langs, ik kijk wat ik kan doen.' Hij hield me via e-mail op de hoogte. Als ik langskwam, kreeg ik koffie, en drie weken later had ik een nieuw horloge. Tot dat moment kocht ik hardloopschoenen op internet, nu koop ik ze bij Peter van Runnersworld. Hij deed zijn best voor me, dan ga je toch niet bij een ander kopen?"

### PERSOONLIJKE AFWEGING

Hoeveel mag dat kosten? "In het rijtje redenen waarom mensen op internet kopen, staat de prijs pas op de vierde plaats! Gemak, service en thuisbezorging zijn belangrijker.



### Gor Molenaar

Na een carrière bij marketingcommunicatiebedrijf Ogilvy & Mather werd Molenaar buitengewoon hoogleraar eMarketing aan RSM/Erasmus Universiteit Rotterdam. Met zijn adviesbureau eXQuo adviseert hij daarnaast bedrijven en gemeenten op het gebied van retail en dienstverlening. Molenaar heeft vele boe-

ken op zijn naam staan, waaronder Actie! Noodplan Retail, Het einde van winkels?, Red de winkel! en Het nieuwe winkelen.

Op 10 februari verschijnt zijn nieuwste: *Kijken, Kijken, Anders Kopen*. De Engelse editie presenteert hij op 3 juni in Barcelona op de eCommerce Summit, samen met Kit Yarrow.



Daarmee kan een winkel zich ook onderscheiden. Ik kocht laatst een tv en ik vroeg of die kon worden thuisbezorgd. ‘Natuurlijk, op woensdag, want ik kan nu niet met twee man weg. Maar ik kan u nu wel helpen dragen!’ Een uur later hing ze. Deze winkelier verleent service, en daar heb ik graag een paar euro extra voor over.”

Molenaar vindt de praktijk belangrijk. “Ik wilde verwarmde zolen in mijn ski-schoenen. De kans was klein dat ze zoiets in de winkel hadden, maar dan had ik ze wel meteen. Op internet waren ze 95 euro plus verzendkosten, dan had ik ze de volgende dag met Thuiswinkel Waarborg. Via AliExpress van Alibaba waren ze maar 45 dollar, maar dan

## Als de klant u vertrouwt, kunt u hem alles verkopen

moest ik wel drie weken wachten. Er was weinig kans op sneeuw, dus het werd dat laatste. Dat is de realiteit: de klant maakt een persoonlijke afweging op basis van urgentie, kosten en zekerheid.”

### TRADE IS BETTER THAN AID

Maar als je pech hebt, moet je aankoop terug naar China! “Alibaba is anders; het is alleen een platform dat jou met de fabrikant verbindt. Ze hebben geen voorraad. Het grote verschil is dat Alipay ertussen zit. Jij betaalt aan Alipay, die het geld 28 dagen vasthoudt. Alipay gaat naar de fabrikant, die levert aan jou. Pas als jij tevreden bent, betaalt Alipay aan de fabrikant. Ben je niet tevreden dan kun je dat motiveren, daar kan de fabrikant op reageren, en krijg je je geld terug. Het is een briljant businessmodel, en noodzakelijk in China, dat geen Thuiswinkel Waarborg heeft. Het zorgt ervoor dat de fabrikant meer kwaliteitscontroles uitvoert, track & trace biedt en dergelijke.”

Alibaba maakt de Amerikanen nerveus. “Amazon valt de winkel aan, maar nu valt Alibaba Amazon aan. Alibaba biedt logistiek, betalingen en controles en dergelijke. In China keren jonge mensen terug naar de fabriekjes in hun dorpen,

en maken rechtstreeks producten voor Nederlandse bedrijven. Met zo’n gigantische ontwikkeling aan werkgelegenheid heb je toch geen tien miljard per jaar aan ontwikkelingshulp meer nodig? Waarom moeten consumenten gestraft worden met invoerrechten, als we er arme Chinezen en Afrikanen mee aan het werk houden? Een van mijn eerste lessen economie was: trade is better than aid.”

Opnieuw een praktijkvoorbeeld. “Een bedrijf in Groningen maakte verpakingsmateriaal voor levensmiddelen, maar de concurrentie met China was moordend. In Nederland zit nu 300 man R&D en klantcontact, en alle productie is verplaatst naar Bangladesh. Dan doet iedereen waar hij goed in is. Waarom halen we al die Polen en Roemenen binnen? Omdat wij niet willen inpakken en geen asperges willen steken.”

### BEZORGING VIA DRONES

Molenaar ziet het ruim. “Platforms zoals Alibaba gaan overal de supply chains in B2B vervangen. Kijk naar het betalingssysteem in de bankensector, kijk naar Uber. Jongeren willen geen auto meer, die willen vervoer. Koppel Uber (een internet-onderneming die personenvervoer aanbiedt, red.) aan de chauffeurloze auto van Google en je hebt geen taxi meer nodig. Of laat fabrikanten leveren aan een magazijn aan de rand van de stad, en zet drones (luchtvaartuigen zonder piloot, red.) in voor bevoorrading van de winkel, of om artikelen rechtstreeks thuis te bezorgen.

## De klant maakt een persoonlijke afweging op basis van urgentie, kosten en zekerheid

Een winkel kan dan toe met minimale voorraad, terwijl je toch kunt kijken en passen. Binnen tien minuten is het er.” Dat zullen PostNL en DHL niet leuk vinden! “Je kunt niet alles bij het oude houden. In Engeland reden tot 1976 kolenstokers mee op elektrische treinen, alleen omdat ze niet ontslagen mochten worden.”

## Investeer in de klant door te investeren in goede verkopers

### OMNICHANNEL

Molenaar ziet een driedeling in de markt ontstaan. “Aan de onderkant zitten zaken als Primark en Action, met de laagst beschikbare prijspositie. Internet is daar geen concurrent. Datzelfde geldt aan de bovenkant, de pure emotie. Bijvoorbeeld een leuk middagje in de PC Hoofdstraat. Daartussen zit het middensegment, dat valt weg vanwege internet. In Engeland, dat voorloopt op Nederland, vindt nu 70% van de internetaankopen plaats bij bedrijven die ook fysieke winkels hebben. Mensen bestellen op internet en halen het in de winkel op aan de aparte ophaalbalie. Die combinatie, omnichannel, is de internettoekomst voor winkels.”

Hij ziet nog een andere driedeling. “Je krijgt winkels zonder webshop, de vernetwinkels met bijvoorbeeld delicatessen. Die hoeven alleen een website te hebben. Daarnaast de omnichannelwinkels, ofwel internetwinkels ondersteund door fysieke winkels, of omgekeerd. Ten slotte de pure internetwinkels zoals bol.com, met misschien 10%-30% van de omzet. Ofwel: winkeliers moeten internet meer integreren met hun winkel.”

### DISRUPTIE

Molenaar liep pas nog met EenVandaag door Rotterdam. “Overall oude meuk en kortingen, 30%, 50%, en dat vlak voor Kerst! Onbegrijpelijk. Een ondernemer in Seattle verkoopt wat hij niet kwijt kan via Amazon, en met de opbrengst houdt hij zijn winkel fris met een nieuwe collectie. Gooi het toch op bol.com, of desnoods tegen inkooprij op Marktplaats! Het oude aanbodgerichte model, waarop alles nu gefocust is, is eindig. We zitten in een overgang naar vraaggerichtheid, het begint en eindigt bij de klant, dat is disruptie. Zo’n structuurwijziging krijgen we op elk denkbaar gebied. Daar moet de winkelier op inspelen, anders kan hij sluiten.” ●