PAUL MOERS

WERK AAN DE WINKEL 3.0

HOE OVERLEEF IK ALS RETAILER DE TOEKOMST?

© 2015 Retaildenkers

Titel Werk aan de winkel 3.0

Ondertitel Hoe overleef ik als retailer de toekomst?

ISBN 978-94-90085-568

Druk Eerste druk, maart 2015

NUR 802

Trefwoorden: marketing, retail, management, ondernemen, klantgerichtheid, dienstbaarheid, HR, klantcontact, klantbeleving, service, dienstverlening, vastgoed, leegstand, crosschannel, e-commerce, winkels, technologie, consument

Dit boek is een uitgave van Retaildenkers, het mediafonds voor klantgericht ondernemen

Retaildenkers is een imprint van uitgeverij Het Boekenschap, www.hetboekenschap.nl

Uitgave Retaildenkers

Auteur Paul Moers

Vormgeving en omslag Gerdien Keijser, Het Boekenschap

Eindredactie Manita Mekenkamp, Rupert Parker Brady

Correctie Rien Wisse

Illustraties Kim Raad, KR Design

Fotografie [fotograaf van Paul Moers]

Adviezen Rupert Parker Brady, Maarten Beernink

© 2015. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de uitgever en de auteur aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

INHOUDSOPGAVE

1	**INLEIDING**	**8**
2	**HET SLAGVELD IN DE FYSIEKE RETAIL**	**12**
2.1	Demografische ontwikkelingen	12
2.2	Veranderend consumentengedrag	21
2.3	Korte geschiedenis van de winkels in Nederland	32
2.4	Toenemende groei van winkelketens	45
2.5	Opkomst van internet	61
2.6	Dalend bezoek aan binnensteden	72
3	**RATIONALISERING VAN HET WINKELBESTAND**	**78**
3.1	Slagveld voor zwakke winkels	78
3.2	Afname van het middensegment	91
3.3	Kleinere vloeroppervlaktes	95
3.4	Trafficlocaties belangrijker dan ooit	98
3.5	Online gaat fysiek en fysiek gaat online	101
3.6	Blurring van concepten	106
3.7	Winkelen wordt recreëren	109
3.8	Marktverstorende concepten	112
3.9	Grenzen aan ketengroei	118

4	**HET OVERLEVINGSPANORAMA**	**123**
4.1	Kansen genoeg	123
4.2	Heldere keuzes	125
4.3	Paradoxen	135
4.4	Ultieme beleving	144
4.5	Ontmoetingsplaatsen	152
4.6	Ultieme service	155
4.7	Crosschannelstrategie	159
4.8	Ultrasnel	166
4.9	Techniek	173
4.10	Uitstraling van winkel en merk	187
5	**CASUSSEN**	**192**
5.1	Hoog Catharijne	192
5.2	De Bijenkorf	208
	LITERATUUR	**222**

‘WINKELS HEBBEN NIET ZOZEER EEN KOSTENPROBLEEM, MAAR VEEL MEER EEN OPBRENGSTENPROBLEEM’ - PAUL MOERS

Ik draag dit boek op aan mijn vader Huub en mijn dochters Anna, Gigi en Nina. Zij zijn belangrijke inspiratiebronnen voor mij, omdat ik altijd met ze mee mag om te winkelen. Ik heb veel geleerd van de manier waarop zij als consument naar winkels kijken.

Paul Moers, maart 2015

1 INLEIDING

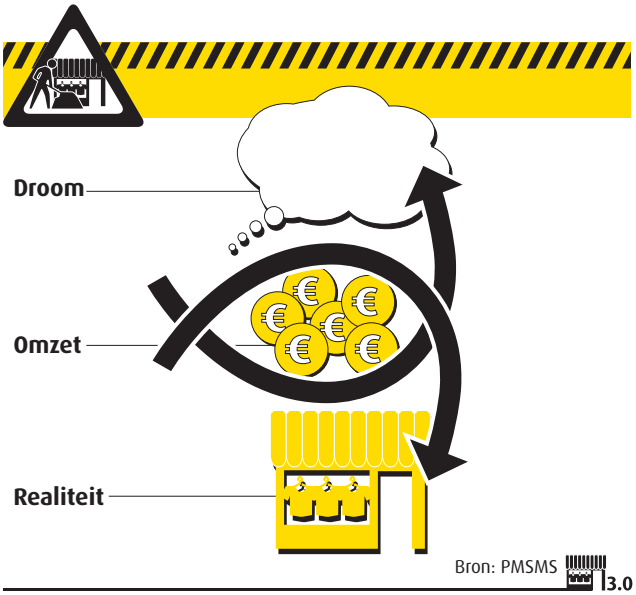
De wereld van de retail is volop in beweging. Het distributiemonopolie van fysieke retailers is onder invloed van de opkomst van e-commerce verdwenen. In rap tempo verandert het aanbod in de winkelstraten zichtbaar. De economische en bancaire crisis had vanaf 2008 een negatieve invloed: in het algemeen zijn de bestedingsniveaus over een periode van zeven jaar fors gekrompen. Door de landelijke daling van de huizenprijzen hebben veel gezinnen flink ingeteerd op hun vermogen, omdat de hypotheek hoger is dan de waarde van het huis. Deze situatie, in combinatie met onzekerheid over pensioenregelingen en stijgende ziektekosten, heeft grote gevolgen voor het besteedbare inkomen. Mensen worden voorzichtiger en geven hun spaarcenten mondjesmaat uit. De hoge werkloosheid doet extra pijn, zeker omdat de werkelijke cijfers hoger zijn dan we voorgespiegeld krijgen. Er is sprake van verborgen werkloosheid vanwege het grote aantal zelfstandige ondernemers dat niet of nauwelijks weet rond te komen. Er heerst in Nederland veel stille armoede.

We hebben opnieuw de waarde van geld leren ontdekken en maken andere keuzes. We beseffen blijkbaar collectief dat de bomen niet meer tot in de hemel groeien en zijn als consument voorzichtig geworden. We verdiepen ons meer dan ooit in de juiste aankoop tegen de juiste prijs. Impulsaankopen staan onder flinke druk. Het is een tijd van ‘consuminderen’. Dat betekent bijvoorbeeld dat we langer doen met een jas of een bankstel. We gunnen onze oude schoenen nog een tweede ronde, want weggooien is zonde.

De omzet van de detailhandel is de afgelopen jaren gekelderd; in 2012-2013 met 8 procent. De volumeomzet in non-food daalde tussen 2008 en 2013 met maar liefst 20 procent. Dat zijn harde klappen. In 2014 leken de omzetten in de retailsector zich licht te herstellen, en de verwachting is dat 2015 in het teken zal staan van groei.

De voortschrijdende verstedelijking heeft invloed op het winkelbestand. Dorpen in bijvoorbeeld de kop van Noord-Holland en de kop van Groningen lopen steeds meer leeg. Dat heeft grote gevolgen voor het winkelaanbod; dat zie je ook aan alle kanten verdwijnen. Winkels zoeken immers die plekken op waar veel mensen samenkomen en waar omzet te realiseren valt. Internet heeft de zaken nog complexer gemaakt. De enorme populariteit van onlinewinkelen haalt omzet weg bij de fysieke winkels, die daardoor staan te schudden op hun grondvesten. Zalando, Bol.com en Coolblue genieten grote bekendheid in miljoenen huishoudens. Na jaren van investeren weten deze online retailers ook winst te maken. Hun aanbod en service zijn van hoog niveau. De manier waarop deze bedrijven alles te weten komen van hun klanten is ongeëvenaard. Nieuwe technologieën zoals klantherkenning en interactieve passpiegels bieden talloze mogelijkheden om relaties met klanten te versterken. Onlinetechnieken maken het mogelijk om klanten de fysieke winkels in te dirigeren. Supermarkten weten meer van ons aankoopgedrag dan we zelf in de gaten hebben. Via klantenkaarten kunnen ze gericht aanbiedingen doen. Alles ontwikkelt zich in een razendsnel tempo. Ook de veranderende demografische samenstelling van de bevolking vraagt om aanpassingen. Zowel ouderen als eenpersoonshuishoudens hebben andere wensen en voorkeuren in vergelijking met de gezinnen van weleer. Hoe gaan we met deze doelgroepen om? Het vraagt om nieuwe inzichten en uiteraard nieuwe antwoorden.

De vanzelfsprekendheid waarmee in fysieke winkels ooit geld kon worden verdiend is verdwenen. De revolutie in de retail is eigenlijk al volop begonnen. Veranderingen zijn van alle tijden, maar de huidige veranderingen zijn van zeer fundamentele aard. Het is niet voor niets dat de afgelopen jaren de ene keten na de andere is omgevallen. Er ontstaat een discrepantie tussen oud gedrag en de nieuwe werkelijkheid.



Veranderingen in consumentengedrag vragen om nieuwe stappen. Te veel bedrijven blijven nog in de successen van gisteren hangen. Maar ze moeten hun winkelomzet elke dag opnieuw voor elkaar krijgen. Dat vraagt om een andere manier van denken en handelen. Winkelen wordt een keuze: je hóéft niet meer naar de winkel te gaan, je wílt naar de winkel. Dat betekent dat fysieke retailers alles uit de kast moeten halen om klanten naar zich toe te trekken. Ze moeten meer leveren dan het product alleen. Dat is het nieuwe paradigma.

Vanaf nu moet en kan het anders. Het onlinewinkelen is misschien een bedreiging, maar toch toonde een onderzoek eind 2014 aan dat 90 procent van alle consumenten het belangrijk blijft vinden om een product in de winkel te bekijken. De waardeproposities van winkels moeten weer helder gemaakt worden. Wie niet iets bijzonders te bieden heeft, wordt voorbijgelopen. Veel winkels zijn ingeslapen en missen de nieuwe werkelijkheid. Maar ze moeten zich niet gek laten maken, want er zijn nog volop kansen. De klappen zijn veel minder zwaar dan doemdenkers voorspellen.

De afgelopen decennia heeft de retailsector zichzelf bij elke tegenslag opnieuw weten uit te vinden - met veel creativiteit. Het brandhout verdwijnt, maar dat maakt de overblijvende winkels alleen maar sterker en interessanter. Bovendien komen er nieuwe winkelconcepten bij. Mensen zijn op zoek naar ontspanning en ontmoeting; daar kunnen winkelgebieden prachtig op inspelen.

Dit boek neemt u mee in de veranderende wereld van de retail, maar biedt met name oplossingen. Daarvoor is een inzichtelijk 'Overlevingspanorama' ontwikkeld: een praktische handleiding om inzicht te krijgen in de stappen die u concreet kunt nemen. Winkels staan voor een prachtige uitdaging met kansen en mogelijkheden. Nietsdoen is geen optie. Dit boek biedt nieuw optimisme. Er is werk aan de winkel!

Heeft u vragen of opmerkingen?

Neem vooral contact met mij op.
paulmoers@pmsms.nl

2 HET SLAGVELD IN DE FYSIEKE RETAIL

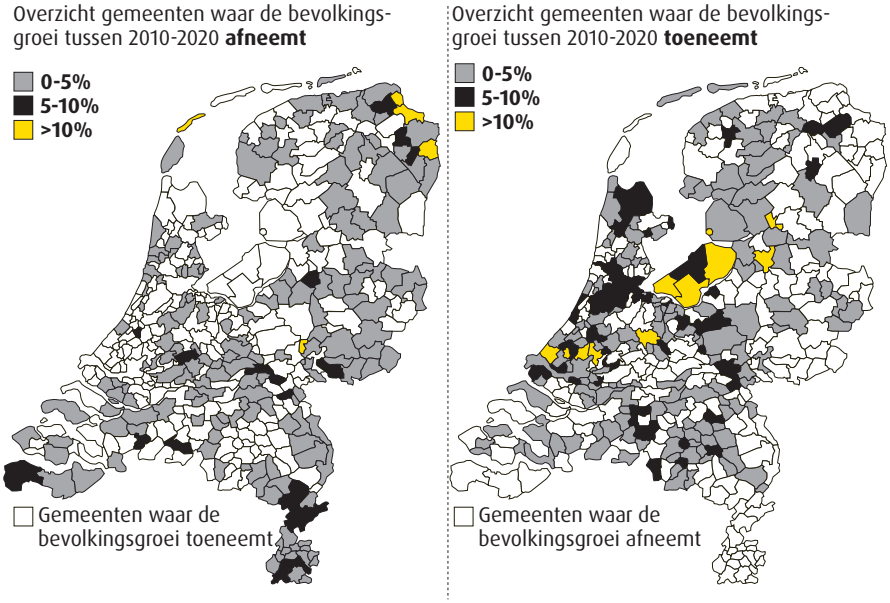
2.1 DEMOGRAFISCHE ONTWIKKELINGEN

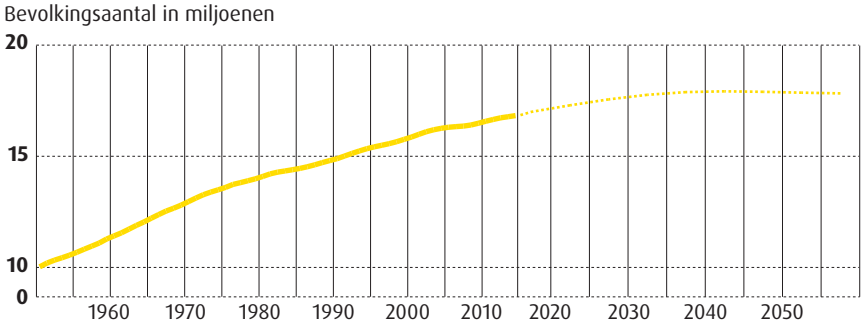
Afvlakkende bevolkingsgroei

Nederland is in rap tempo aan het veranderen. De decennialange bevolkingsgroei begint langzaam af te vlakken. Voor de retailsector is dit nieuws. Een groeiende bevolking staat immers garant voor meer bestedingen; daar hoef je als retailer als het ware niets voor te doen. Deze luxe is nu echter definitief voorbij. Er zijn meer dan 4,1 miljoen 55-plussers van wie ruim 2,9 miljoen 65-plussers. In 2060 is 26 procent van de bevolking ouder dan 65; dat zijn ruim 4,7 miljoen mensen. Het wordt steeds harder knokken om dezelfde consumenten te bereiken.

De Nederlandse bevolking neemt de komende jaren nog licht toe tot 18 miljoen inwoners. Vanaf 2025 stagneert de groei. Dit betekent dat de bestedingsgroei niet uit bevolkingsgroei maar uit inkomensgroei moet komen. Dat stelt retailers voor nieuwe uitdagingen. Hun aanbod moet dusdanig zijn dat de consument de toegevoegde waarde van de winkel relevant genoeg vindt om er zijn geld uit te geven. Het wordt dus nóg harder werken op de online- en offlinewinkelvloer. Het gevecht om de klant zal hard en met alle middelen gevoerd worden. Winkeliers die dit spel niet kunnen bijhouden, zijn de verliezers van morgen.

Bevolkingsgroei





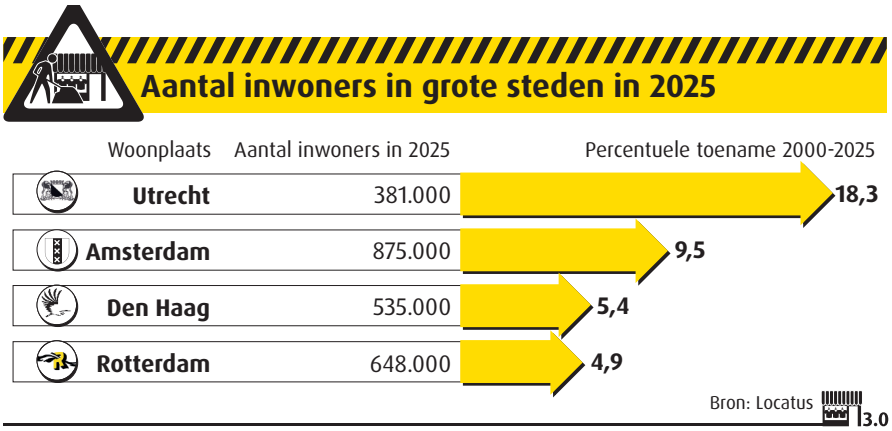
Bron: CBS 3.0

Urbanisatie

De urbanisatie in Nederland neemt de komende jaren fors toe. De universele trek van het platteland naar de steden is niet meer tegen te houden. Zelfs overheidsmaatregelen hebben hier niet of nauwelijks effect op. Mensen willen immers daar wonen waar ze een goede toekomst kunnen opbouwen. Werkgelegenheid is daarbij een belangrijke factor. Dat betekent dat grote delen van Nederland ontvolkt raken: de kop van Noord-Holland, Limburg, Zeeland en Noordoost-Groningen. Fysieke winkels zullen steeds meer uit die gebieden wegtrekken, omdat er geen goede boterham meer

valt te verdienen. Opvolgers voor het bedrijf zijn er vaak niet te vinden. Sluiting is dan de enige optie. Vooral de vier grote steden zullen van de bevolkingstrek profiteren. De regio Utrecht gaat het hardst groeien, maar Amsterdam zal de koppositie weten te behouden. Voor winkels is het dus zaak om deze groeigebieden op te zoeken, want daar is het fysieke contact met de klant mogelijk. Ze moeten immers daar zijn waar de mensen leven. De huurprijzen in de stedelijke gebieden zullen onverminderd aan de hoge kant blijven. Aanwezigheid van winkels op locaties met traffic is essentieel en belangrijker dan ooit tevoren. Winkelen in de grote steden is beslist een blijvend fenomeen, maar wel onderhevig aan veranderingen. Er moet geïnvesteerd worden om de klant te trekken en te behouden.

In onderstaande grafiek is de bevolkingsontwikkeling van de vier grote steden te zien.

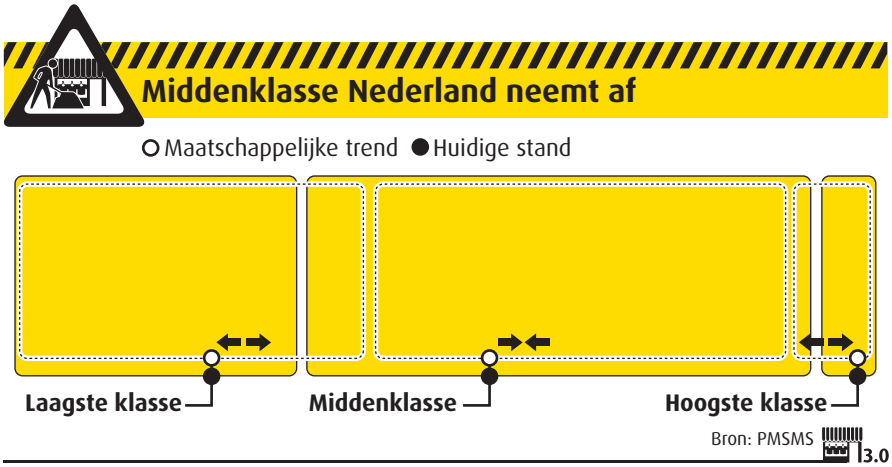


Verstedelijking zorgt voor vooruitgang, maar ook voor problemen. Zo is aangetoond dat de westerse stadsbevolking 38 procent meer psychische problemen heeft dan de plattelandsbevolking. In de meeste verstedelijkte gebieden worden bovendien drie keer zoveel mensen opgenomen in ziekenhuizen als op het platteland. Dat heeft misschien te maken met de grotere sociale cohesie op het platteland. Men is daar meer van elkaar afhankelijk en investeert daarom ook meer in elkaar. Verder neemt de druk op huizenprijzen toe als gevolg van de toenemende vraag, en wordt het steeds lastiger om het verkeer in goede banen te leiden. En problemen met toenemende criminaliteit moeten niet onderschat worden.

De voordelen van wonen in een stad zijn echter duidelijk zichtbaar. Werkgelegenheid, medische voorzieningen, onderwijs, openbaar vervoer, cultuur, recreatie en vermaak liggen op een veel hoger niveau dan op het platteland, en zijn rijkelijk aanwezig. De (nieuwe) stedelingen gáán daarvoor en nemen de nadelen op de koop toe.

Afnemende middenklasse

Een van de grote pijlers waar Nederland lange tijd op heeft gerust is de middenklasse. Deze is niet alleen van belang voor rust en politieke stabiliteit, maar is ook economisch gezien een belangrijke doelgroep. De massa zorgt immers voor de meeste omzet. De ontwikkeling van de middenklasse staat echter onder druk in Nederland. Ook in ons land zien we een toename van zowel arme als rijke mensen. Dat staat in de studie *Hoe ongelijk is Nederland?* uit juni 2014 van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Wie arm is, heeft minder kans op rijkdom. Er zijn steeds meer aanwijzingen dat ongelijkheid de economische groei vermindert.

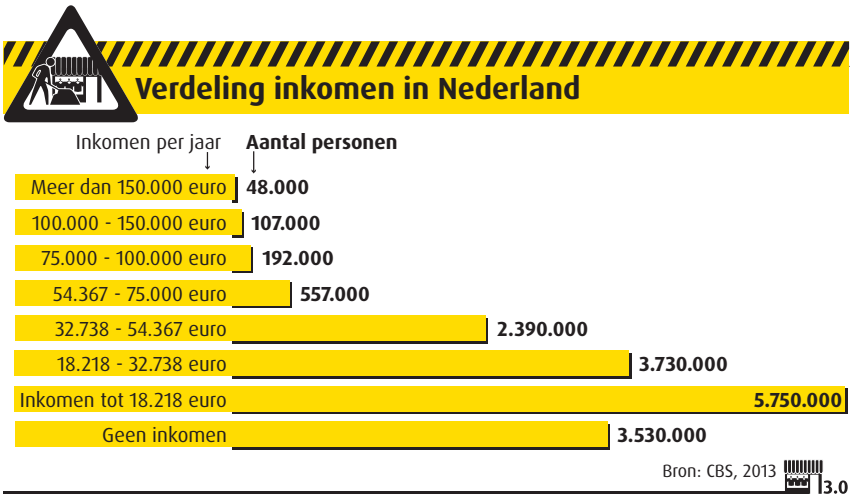


Het vermogen is in Nederland ongelijker verdeeld dan het inkomen. De rijkste 10 procent van de bevolking bezit meer dan de helft (61 procent) van het totale vermogen in Nederland. De bovenste 2 procent binnen deze groep heeft zelfs een derde van dat vermogen in handen, terwijl de onderste 60 procent bij elkaar opgeteld ongeveer 1 procent van het totale vermogen bezit.

In 2014 was de werkloosheid in Nederland 8,4 procent. Dat is een historisch hoog cijfer. Veel van de meer dan 800.000 zzp'ers hebben te maken met onderbezetting of een beperkt aantal opdrachten. Ze zijn niet aangemerkt als werkloze, maar als werkzaam. Jaarlijks komen er tussen de 40.000 en 50.000 zelfstandige ondernemers bij, vooral als gevolg van de slechte economische omstandigheden en ontslagrondes. Omdat ondernemerschap veel acquisitiekracht en inventiviteit vraagt, stopt 40 tot 50 procent van de zzp'ers weer binnen vijf jaar. Velen van hen verdienen vaak maar matig, wat een grote impact heeft op hun besteedbare inkomen. Pensioenen en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen behoren tot de grootste kostenposten.

Daarnaast zijn er steeds meer 'gescheiden gezinnen'. Deze huishoudens moeten verder leven met schulden, omdat hun huis minder heeft opgebracht dan de hypotheekschuld; het zogenoemde onder water staan. Ook deze groep heeft het lastig. In Nederland leven 2,5 miljoen mensen onder de armoedegrens, een toename van 1 procent in vijf jaar tijd (oktober 2014). De armoedegrens in Nederland ligt op een inkomen van 1810 euro. Dat is schrikbarend als je bedenkt dat Nederland het op drie na rijkste land ter wereld is (2013) met een gemiddeld nettovermogen van 71.430 euro per Nederlander.

De economische crisis heeft er sowieso voor gezorgd dat onze besteedbare inkomens zijn teruggevallen naar het niveau van rond 2008. Vooral btw en andere belastingen zijn hier schuldig aan. Daarnaast was het door de crisis moeilijk voor bedrijven om inkomens te compenseren voor inflatie. De inkomensstatistieken geven het volgende beeld:



Dit laat goed zien dat de massa van de omzet te halen is bij inkomens tussen 18.218 euro en 54.367 euro op jaarbasis. Voor marketeers is dit een interessante les. Sinds de invoering van de euro per 1 januari 2002 zijn de prijzen in de winkels immers vaak onevenredig gestegen. De hebzucht naar winstmaximalisatie was zó groot in de jaren van economische ‘boom’ tot 2008, dat de vraagprijzen met de helft of meer stegen. Op deze manier werden klanten de winkels uitgejaagd. Het is niet verwonderlijk dat concepten die een paradox leveren, zoals ‘toegevoegde waarde tegen een lage prijs’, het zo goed doen. Kijk maar naar de populariteit van Zara, Primark, Lidl, Action en Kruidvat. Niet alleen bij de massa, maar ook bij mensen die gemiddeld te besteden hebben en weloverwogen keuzes maken.

Vergrijzing is een kans

De vergrijzing begint in Nederland aan alle kanten duidelijk te worden. We krijgen te maken met een groep ouderen die vitaler is dan we ooit voor mogelijk hielden. Het aantal 50- plussers stijgt tot 2030 naar 7,5 miljoen. Bovendien is dit een groep die geld te besteden heeft.

Dit biedt een grote kans voor winkels. De ouderen hebben gemiddeld het hoogste besteedbare inkomen. De 50-plussers zijn goed voor 80 procent van het totale Nederlandse vermogen. De komende vijftien jaar verdubbelt hun koopkracht. Daar wordt op dit moment nog veel te weinig mee gedaan.

Zo moeten winkels gaan letten op grotere lettertypes, zitmogelijkheden, sanitaire voorzieningen, licht, geluid, gemak en betere service. Marketeers hebben de neiging zich vooral te concentreren op de jongere generaties; wellicht een gemiste kans. De ouderen van nu zijn vitaler dan ooit en zijn ook bereid om nieuwe producten en diensten te proberen. Voor winkels is dit zeker een uitdaging. Wie echte keuzes durft te maken door vol op de vergrijzingstrend in te spelen, kan grote voordelen behalen.
Ouderen willen vaak niet het onderste uit de financiële kan hebben. Het gaat ze minder om de prijs en meer om de toegevoegde waarde. Die mag best wat kosten, want de ouderen hebben over het algemeen een goed gevulde portemonnee. Winkels kunnen op deze manier uit de vaak negatieve spiraal van vaste kortingen en voorraaddumping komen.
Seniorenmarketing moet nu eindelijk serieus worden genomen. Je kunt slim gebruikmaken van het 'first movers advantage' en een sterke positie met je winkelconcept claimen. Dat beperkt zich niet tot winkels met relaxstoelen; juist het huishouden thuis is makkelijker en comfortabeler te maken. Dat vergt marketingtechnieken die ook bij andere bevolkingsgroepen kunnen werken. Er zijn bij de senioren vele tinten grijs te onderscheiden. Seniorenmarketing is niet 'duf en saai' maar juist 'sexy en veelbelovend'. De oudere van tegenwoordig wordt weliswaar fysiek ouder, maar blijft steeds langer jong van geest.

Kleinere huishoudens

Het aantal huishoudens neemt in Nederland significant toe. Daarbij worden de huishoudens wel steeds kleiner. Maar liefst 50 procent van de bevolking heeft in 2050 een eenpersoonshuishouden. Over vijf jaar wonen 3 miljoen mensen op zichzelf. We gaan van 7 miljoen huishoudens in 2005 naar ruim 8,6 miljoen huishoudens in 2055. De grootte van de huishoudens neemt af van 2,3 personen in 2005 naar 2,07 personen in 2055.

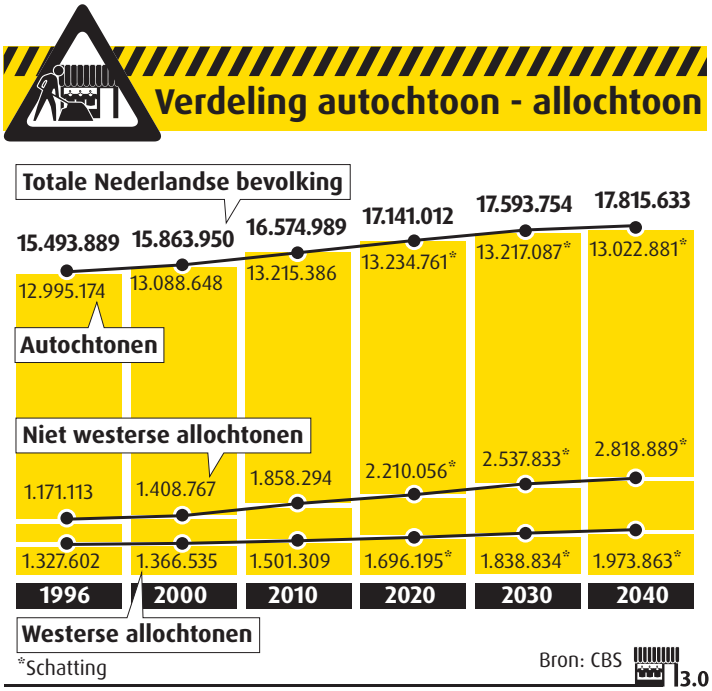
Deze trend heeft te maken met het feit dat gezinnen minder kinderen krijgen en jonge mensen wat langer een eigen woonruimte aanhouden. En natuurlijk speelt ook de vergrijzing een rol. De trend heeft ook gevolgen voor fabrikanten en winkeliers. Zo ontstaat er bijvoorbeeld behoefte aan kleinere en makkelijker te openen verpakkingen, en aan goed advies. Wie

alleen woont, moet alles zelf zien op te lossen. Een vraagbaak kan dan een belangrijke rol spelen. Winkels en winkelcentra kunnen hier perfect op inspelen. Bovendien kunnen ze een belangrijke ontmoetingsplek zijn. De eigenaar van Hoog Catharijne in Utrecht speelt hier goed op in door vanuit de missie 'favourite meeting places' het drukst bezochte winkelcentrum van Nederland te vernieuwen. Het management kiest bewust voor een eigentijdse combinatie van foodcourts, leisure en aantrekkelijke winkels, zodat mensen meer met elkaar in contact kunnen komen. (Zie de casus over Hoog Catharijne op pagina 192.)

Multiculturele samenleving

Nederland is door de eeuwen heen zeer tolerant geweest voor andere culturen. We hebben een geschiedenis waarin we andere culturen respecteren. Amsterdam bestond al sinds de middeleeuwen uit een rijke schakering van verschillende nationaliteiten. Op dit moment verandert vooral in de Randstad de samenstelling van de bevolking in hoog tempo. In 2020 zal 22 procent van de bevolking van niet-Nederlandse afkomst zijn.

Steden als Rotterdam, Amsterdam en Den Haag zijn koplopers op dit gebied. Rotterdam had in 2013 het hoogste percentage niet-westerse allochtonen met ruim 37 procent van de bevolking, gevolgd door Amsterdam met 35 procent en Den Haag met 34 procent. Per 1 januari 2013 woonden in Nederland ruim 2 miljoen niet-westerse allochtonen. Dat zijn ingezetenen van Nederland die zelf of van wie één of beide ouders zijn geboren in een niet-westers land. Tussen 2008 en 2013 is hun aantal met 11,3 procent toegenomen. Vrijwel alle niet-westerse herkomstgroepen zijn bovengemiddeld sterk vertegenwoordigd in de vier grootste steden. Circa de helft van de Marokkanen en de Surinamers in Nederland woont in Amsterdam, Rotterdam, Den Haag of Utrecht. Voor de Turken en de Antillianen is dat een derde, en voor de Chinezen ruim een kwart. Het aandeel westerse allochtonen in de bevolking is over het algemeen het hoogst in de gemeentes die nabij de grens met Duitsland of België liggen. Vaals, dat aan beide landen grenst, telt naar verhouding de meeste westerse allochtonen: van alle inwoners van die gemeente heeft 44 procent ten minste één in een westers buitenland geboren ouder.



Nederland wordt dus steeds meer een gemengd land. Uiteraard levert dit de nodige problemen op, maar het geeft ons land ook nieuwe perspectieven. Ook deze bevolkingsgroepen hebben winkels nodig en daar kan volop op ingespeeld worden. Zo zie je steeds meer supermarkten die een uitgebreid assortiment voor allochtonen aanbieden. Dat inspireert overigens ook autochtone Nederlanders. Bovendien worden religieuze tradities in brede lagen van de bevolking geaccepteerd als een feestelijk gebeuren. Bijvoorbeeld het Suikerfeest ter afsluiting van de ramadan, waarvoor moslims bereid zijn om veel geld uit te geven aan eten en nieuwe kleren. Allochtonenmarketing zal de komende jaren steeds belangrijker worden en krijgt momenteel nog te weinig aandacht.

WERK AAN DE WINKEL 3.0

Te veel winkeliers zijn in de successen van gisteren blijven hangen en missen de boot. Drukken van kosten helpt niets meer; er is een serieus opbrengstenprobleem. Retailers moeten daarom meer leveren dan het product alleen. Klanten zoeken ontspanning, een verrassend aanbod en leuke ontmoetingen. Wie niets bijzonders te bieden heeft, wordt letterlijk voorbijgelopen.

Dit boek verschaft eindelijk duidelijkheid over wat er vandaag in de winkelstraten speelt. Merkstrateeg Paul Moers presenteert het *Overlevingspanorama*: een praktische handleiding die winkeliers helpt om de toekomst te overleven door je klant elke dag te verdienen. Online en offline. Nietsdoen is geen optie. De handen uit de mouwen: Werk aan de winkel 3.0.

Werk aan de winkel 3.0 geeft retailers advies en biedt handvatten. Paul Moers beschrijft bovendien uitgebreid de succesfactoren van de Bijenkorf en het straks compleet vernieuwde Hoog Catharijne. Nederlands grootste winkelcentrum en meest succesvolle warenhuisketen investeren in hun toekomst, en blijven door hun vernieuwingskracht aantrekkelijk voor de consument van morgen.

paulmoers.nl
retaildenkers.nl

9 789490 085568

RETAIL DENKERS