

“Er moet wel iets gebeuren, zo houden we het niet vol”

'Een onderzoek naar overlevingsstrategieën van winkeliers in Zutphen'



Student: N.A.C. (Niels) Rullens BSc
Studentnummer: 313360
Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen
Opleiding: Master Sociologie, Grootstedelijke
vraagstukken & beleid
Scriptiebegeleider: prof. dr. J. Burgers
Tweede lezer: prof. dr. M. van San
Datum: Februari 2014



Voorwoord

Het voor u liggende onderzoek is geschreven ter afsluiting van mijn Master: Grootstedelijke vraagstukken en beleid, binnen de opleiding Sociologie aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Het onderzoek is gehouden in samenwerking met de winkeliers en horecaondernemers in Zutphen en met de Torenstad Groep Zutphen. De steun die ik vanuit de Torenstad groep gekregen heb, heeft me erg geholpen in de informatievoorziening over Zutphen en het leggen van contacten met de Zutphense ondernemers en overige contactpersonen. Hier zou ik hen dan ook voor willen bedanken.

Tevens wil ik mijn waardering en dankbaarheid uitspreken richting de respondenten die in dit onderzoek een rol hebben gespeeld. Ik besef terdege dat het niet vanzelfsprekend is dat medewerking aan een onderzoek wordt verleend, aangezien er ook in dit onderzoek een (gelukkig) klein aantal partijen waren die geen medewerking wilden of konden verlenen. Zonder de hulp van de respondenten zou het erg lastig zijn geweest om tot het uiteindelijke resultaat te komen. Hun gastvrijheid, enthousiasme en expertise hebben mij erg gemotiveerd. Verder wil ik graag twee personen in het bijzonder bedanken. Allereerst Joke de Bie, de contactpersoon vanuit de Torenstad groep, die altijd bereid was mee te denken, bronnen beschikbaar te stellen en er tevens voor gezorgd heeft dat het contact met de winkeliers soepel tot stand is gekomen en verlopen. Daarnaast wil ik ook graag Huub Janson, voorzitter van de winkeliersvereniging, bedanken voor het rondbrengen van de informatiebrieven rondom ons onderzoek, waardoor het regelen van interviews ons werd vergemakkelijkt.

Vanuit de Erasmus universiteit wil ik graag mijn begeleider prof. dr. Burgers bedanken voor de tijd die hij heeft vrijgemaakt om feedback te leveren en samen te brainstormen over het onderzoek. Tot slot wil ik ook graag mijn onderzoekspartner Rosanne Geljon bedanken met wie ik samen alle interviews heb gehouden en uitgewerkt. Ik heb de samenwerking als prettig en inspirerend ervaren.

Niels Rullens, te Wouw op 14 februari 2014.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting.....	6
Hoofdstuk 1 Inleiding	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemanalyse	8
1.3 Algemene probleemstelling	9
1.4 Relevantie.....	10
1.5 Leeswijzer	11
Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader.....	12
2.1 Overlevingsstrategieën winkeliers	12
2.2 Kostenreductie	14
2.3 Klantenbinding	16
2.4 Prijs van product.....	21
2.4.1 Prijs en internet	22
2.5 Stoppen	22
2.6 Operationalisering strategieën.....	23
Hoofdstuk 3 Methodologie	25
3.1 Inleiding.....	25
3.3 Onderzoeksmethoden.....	25
3.4 Case selectie	26
3.5 Betrouwbaarheid.....	27
3.6 Validiteit	28
Hoofdstuk 4 Zutphen.....	29
4.1 Winkelleegstand in Nederland	29
4.1.1 Verschillen per provincie en gemeenten	32
4.1.2 Conclusie winkelleegstand in Nederland	34
4.2 Situatie winkelleegstand in Zutphen	35
4.2.1 Conclusie winkelleegstand in Zutphen.....	39
Hoofdstuk 5 Resultaten & Analyse.....	41
5.1 Stoppen. Een gebrek aan overlevingsstrategieën.....	41
5.1.1 Algemeen.....	41

5.1.2 Zuthphense winkeliers en horecaondernemers en stoppen	43
5.2 Kostenreductie	45
5.2.1 Huur pand.....	45
5.2.2 Personeel.....	47
5.2.3 Openingstijden	49
5.2.4 Inkoopstrategieën	51
5.2.5 Conclusie	55
5.3.2 Service	58
5.3.3 Evenementen	61
5.3.4 Internet.....	62
5.3.5 Conclusie	64
5.4 Prijsstrategie.....	67
5.5 Analyse	70
5.5.2 Analyse klantenbinding	74
5.5.3 Analyse prijsstrategieën	75
5.6 Samenvatting.....	76
Hoofdstuk 6 conclusies en aanbevelingen	77
6.1 Beantwoording deelvragen	77
6.2 aanbevelingen	79
Literatuur	85

Samenvatting

De afgelopen jaren hebben winkeliers en horecaondernemers het steeds zwaarder gekregen. Door toedoen van het winkelen op internet en de economische crisis hebben winkeliers te maken met een afnemende vraag. De horecaondernemers en de winkeliers zitten dus in de hoek waar de klappen vallen. Om hier weerstand tegen te bieden moeten ze oplossingen of strategieën bedenken waardoor de mensen blijven komen en vooral blijven kopen.

Er zijn grote verschillen in afname van de vraag tussen de plaatsen en de branches waarin de winkeliers zich bevinden. Om de context van de Zutphense winkeliers duidelijk te maken is uiteengezet wat de positie van Zutphen in Nederland qua demografische gegevens en winkelleegstand is. De situatie qua winkelleegstand van de middelgrote gemeenten waartoe Zutphen behoort blijkt het meest penibel te zijn. Binnen deze middelgrote gemeenten presteert Zutphen gemiddeld en niet slechter dan verwacht.

De ontwikkelingen van het winkelen op internet en de economische crisis zijn niet aan de Zutphense winkeliers en horecaondernemers voorbij gegaan. Hiertoe is onderzocht op welke wijze de Zutphense winkeliers weerstand bieden. De vraag: *'Op welke wijze reageren winkeliers en horecaondernemers in Zutphen op het wegvallen van vraag in en welke resultaten hebben deze strategieën volgens de ondernemers?'* staat dan ook centraal in het onderzoek.

Bij het onderzoeken van deze vraag is eerst in kaart gebracht welke manieren er zijn om hier weerstand tegen te bieden. Hieruit is gebleken dat er verschillende strategieën zijn die gericht zijn op kostenreductie, klantenbinding en prijsstrategie. Ook blijkt dat in sommige gevallen de situatie de winkeliers dwingt tot het stoppen van de onderneming. De strategieën omtrent kostenreductie hebben betrekking op de keuze voor het pand, het personeel, de openingstijden en de inkoopstrategieën. De strategieën gericht op klantenbinding hebben betrekking op reclame, het bieden van service, het organiseren van evenementen en de toepassing van het internet. Het verlagen van de prijs en het aanbieden van duurdere producten vallen onder strategieën die betrekking hebben op de prijs.

Uit het houden van interviews met winkeliers en horecaondernemers uit verschillende branches is gebleken dat ondernemers zich vooral richten op klantenbinding en dan met name het bieden van goede service. De strategieën die vallen onder kostenreductie blijken een stuk minder te worden toegepast. Een verandering van pand, openingstijden of leveranciers blijkt slechts door enkele ondernemers te zijn overwogen, en dus niet of nauwelijks voor te komen. De volgende bevindingen waren het meest opvallend.

- De geringe interesse van huurders voor een ander pand ondanks de hoge huurlast en vele alternatieven.
- De hantering van de traditionele openingstijden door winkeliers en de verdeeldheid over de koopavonden en koopzondagen.
- Het verschil in toepassing en integratie van het internet binnen de onderneming.
- De enorme aandacht en focus op het bieden van service door de Zutphense winkeliers en horecaondernemers
- Het grote aantal georganiseerde evenementen door de Zutphense ondernemers. Zutphen kent een echte cultuur op het gebied van evenementen
- De focus op goedkopere producten indien de verkoop afneemt.

Wat opvalt, na de uiteenzetting en analyse van de toepassing van overlevingsstrategieën, is dat er grote verschillen zijn tussen de winkeliers in de toepassing van strategieën om te overleven. Er zijn voorbeelden van winkels of horecaondernemingen die continu nadenken over het assortiment, pand of bedrijfsvoering en ondernemingen die zich lijken te berusten in de huidige situatie. Over veel strategieën in dit onderzoek hebben de ondernemers niet eens nagedacht. Daarbij wordt ook aangegeven dat de kennis en interesse ontbreekt, bijvoorbeeld op het gebied van toepassing van het internet binnen de onderneming. Daarnaast zijn er ook facetten of strategieën waarin de Zutphense ondernemers wel zeer gedreven zijn zoals het bieden van service of het organiseren van evenementen. De goede samenwerking ten aanzien van evenementen is wel opvallend gezien de slechte samenwerking tijdens koopavonden en koopzondagen waarbij iedere ondernemer voor zichzelf bepaald of de zaak open is. Iets waar de uitstraling van Zutphen als winkelstad onder te lijden heeft.

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Vanuit de Torenstad Groep en de Kamer van Koophandel Oost Nederland is de vraag gekomen om onderzoek te doen naar winkelleegstand in Zutphen. Tijdelijke en structurele veranderingen zorgen voor een veranderend winkellandschap in Nederland. De opkomende leegstand is structureel van aard en neemt aanzienlijke vormen aan. Niet alle leegstaande winkelpanden kunnen hun winkelfunctie behouden. Bepaalde gebieden verschieten van kleur en ondernemers, vastgoedeigenaren en gemeenten doen er goed aan om hierop te anticiperen en na te gaan waar de kansen liggen (Kamer van Koophandel, 2012).

Zutphen is een van de vele gemeenten in Nederland waar ontwikkelingen van een groeiende internetverkoop en winkelleegstand zich voordoen. Parkeerkosten, beperkte openingstijden, minder aantrekkelijk wordende winkelstraten door leegstand en het gebrek aan verrassing in de Zutphense winkelstraat door de komst van een aantal landelijke ketens, dragen bij aan de afnemende populariteit van het winkelen in de Zutphense binnenstad. Na aanleiding hiervan is mij, als onderdeel van een onderzoeksgroep van vier studenten, gevraagd onderzoek te verrichten naar de winkelsituatie in Zutphen. De Torenstad Groep in Zutphen en de Kamer van Koophandel Oost Nederland wil meer inzicht hebben in de situatie van winkelleegstand in Zutphen. Dit door de leegstand in Zutphen te vergelijken met andere steden in Nederland. Daarnaast werd er ons gevraagd het 'probleem' van zowel de vraag als de aanbod kant te onderzoeken.

1.2 Probleemanalyse

Winkeliers en detailhandelaren hebben een sleutelpositie in het proces van verandering van binnensteden en een achteruit hollend winkelbestand. Aan de ene kant heeft de consument steeds minder keuze uit detailhandelszaken en worden binnensteden steeds onaantrekkelijker voor ze. Aan de andere kant zien winkeliers de omzet slinken en heeft winkelleegstand en het daarmee gepaard gaande effect van onaantrekkelijke binnensteden ook een nadelig effect op hun verkoopresultaat. Hun voortbestaan en de wijze waarop ze deze negatieve effecten van internetverkoop en de economische crisis bestrijden is cruciaal voor hoe dit proces in de toekomst zal verlopen. In deze scriptie zal er onderzoek gedaan worden naar de rol die winkeliers spelen in dit proces. De winkeliers vormen een onmisbare schakel in het onderzoek naar de situatie van winkelleegstand in de 'Zutphense binnenstad'. Daarnaast wordt de identiteit van een binnenstad voornamelijk bepaald door winkels en speciaalzaken gerund door de plaatselijke middenstand. De grote ketenbedrijven en 'formule' zaken zijn immers in bijna iedere stad te vinden en tonen daarin grote gelijkenissen met elkaar. De situatie onder de middenstanders en unieke plaatselijke detailhandelaren is niet erg rooskleurig. Willen steden niet vervallen in grote leegstand en hun aantrekkingskracht zo goed mogelijk blijven behouden

dan zijn ze afhankelijk van hun winkeliers. Hiertoe is besloten om in dit onderzoek de focus te leggen op de Zutphense winkeliers en ondernemers en te onderzoeken welke maatregelen zij nemen in de huidige situatie van economische crisis en een afname van het aantal klanten door toedoen van het internet. Naast individuele strategieën worden er ook op grotere schaal strategieën bedacht en samenwerkingen tot stand gebracht om de middenstand zo goed mogelijk te laten renderen en het hoofd boven water te houden.

1.3 Algemene probleemstelling

Om de effecten van vraagafname door toedoen van de economische crisis en het nieuwe fenomeen van 'internetverkopen' het hoofd te kunnen bieden zullen de winkeliers creatief moeten omgaan met de situatie en de mogelijkheden die er zijn om hun winkel aantrekkelijk te houden voor de consument. Hiervoor zijn verschillende strategieën te bedenken. In dit onderzoek zal er door middel van een kwalitatief onderzoek worden gekeken naar welke motieven en achterliggende ideeën er bestaan bij winkeliers uit het centrum van Zutphen in de manier waarop ze te werk gaan en omgaan met de huidige situatie. Alvorens de onderzoeksvragen uiteengezet worden wordt eerst de doelstelling van het onderzoek worden gegeven. De hoofd en deelvragen zijn hieraan gekoppeld.

Doelstelling: *Het doel van het onderzoek is inzicht bieden in de overlevingsstrategieën van winkeliers en horecaondernemers in Zutphen in het licht van de vraaguitval die zich in de detailhandel voordoet.*

Dit door: inzicht te bieden in welke verschillende strategieën, denk en handelingswijzen de Zutphense winkeliers en horecaondernemers in de verschillende branches hanteren en daarbij hun doeltreffendheid te beschrijven.

Probleemstelling:

Op welke wijze reageren winkeliers en horecaondernemers in Zutphen op het wegvallen van vraag in en welke resultaten hebben deze strategieën volgens de ondernemers?

Deelvragen:

1. Hoe is de situatie qua winkelleegstand, internetverkoop en de economische crisis in Zutphen ten opzichte van andere Nederlandse steden?

Deze deelvraag wordt in Hoofdstuk vier behandeld. Dit aan de hand van een onderzoek naar bestaand materiaal over leegstandscijfers in Zutphen, in vergelijking met andere steden.

2. Welke maatregelen en strategieën zijn er voor winkeliers en horecaondernemers om te overleven in tijden van een sterk veranderend winkelgedrag en economische crisis?

Dit is een theoretische deelvraag. Deze vraag zal beantwoord worden in Hoofdstuk twee door middel van een literatuuronderzoek naar overlevingsstrategieën en andere maatregelen waarop bedrijven kunnen inspelen op de veranderende omgeving. De focus hierbij zal gelegd worden op theorieën uit de sociologie.

3: Op welke wijze trachten winkeliers en horecaondernemers in Zutphen de afnemende vraag door toedoen van 'internet winkelen' en de economische crisis het hoofd te bieden?

Deze deelvraag zal beantwoord worden door middel van het houden van interviews met Zutphense winkeliers en horecaondernemers. Hierbij zullen, de bij deelvraag twee, verkregen concepten en theorieën aan de winkeliers worden voorgelegd en hun wijze waarop ze voorkomen worden beschreven.

4: Op welke manier kunnen winkeliers en horecaondernemers in Zutphen het beste inspelen op de afnemende vraag en een veranderend winkelgedrag om zo hun continuïteit te waarborgen?

Deze deelvraag zal beantwoord worden door middel van het vergelijken van de bestaande theorieën omtrent overlevingsstrategieën van winkeliers en de situatie in Zutphen en hetgeen uit de interview met de ondernemers als resultaat komt.

1.4 Relevantie

Vanuit **maatschappelijk perspectief** is het onderzoek relevant, gezien de huidige tijdsgeest waarin het internet een steeds grotere rol speelt binnen het dagelijks leven, en in steeds grotere mate het consumptiepatroon van de consument gaat bepalen. Doordat deze ontwikkeling zich voordoet in combinatie met een economische recessie is er een situatie ontstaan waarbij de druk op detailhandelszaken en winkeliers groter is dan ooit tevoren. Hoewel, de situatie onder Zutphense winkeliers object van studie is, is eenzelfde ontwikkeling en problematiek te herkennen in bijna iedere stad in Nederland. Indien goed in kaart kan worden gebracht welke overlevingsstrategieën worden gehanteerd en welke ook succesvol zijn, kan men daar in Zutphen, zowel de individuele winkeliers als de Zutphense binnenstad als geheel, zijn voordeel mee doen. Feit is dat de vicieuze cirkel waarin Zutphen zich bevindt doorbroken moet worden. Om hiertoe de juiste maatregelen te nemen moet er wel in kaart worden gebracht welke strategieën en denkwijzen er onder de winkeliers en horecaondernemers spelen. Met deze scriptie wordt getracht die in kaart te brengen en aanknopingspunten te bieden om de situatie te verbeteren.

Vanuit **Wetenschappelijk perspectief** is het onderzoek relevant, omdat er nog niet eerder op een dusdanige wijze de situatie van winkelleegstand en gerelateerde ontwikkelingen in Zutphen vergeleken is met de situatie in vergelijkbare steden. Daarnaast is er niet eerder, specifiek voor Zutphen, een onderzoek gehouden over overlevingsstrategieën van winkeliers en beschreven aan de hand van hun specifieke kenmerken (branche, locatie, eigenschappen van de ondernemer). De uitkomsten van dit onderzoek kunnen zaken aan het licht laten komen die nooit eerder aan het licht zijn gekomen. Daarnaast kan de toepassing van al langer bestaande overlevingsstrategieën door Zutphense winkeliers in de huidige tijdsgeest nieuwe inzichten bieden in de relevantie ervan. Ten slotte kunnen mogelijke problemen of nieuwe situaties, die bij de casus betrokken zijn, handvatten zijn om de bestaande theorie uit te breiden en/of aan te passen.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk worden verschillende theorieën omtrent overlevingsstrategieën van bedrijven en winkeliers behandeld. Aansluitend hierop zullen de te onderzoeken variabelen in kaart worden gebracht. Dit hoofdstuk zal vervolgens uitmonden in een beknopt model waarin de centrale concepten uiteen worden gezet. In hoofdstuk drie zal worden uiteengezet en onderbouwd welke onderzoeksstrategieën, methoden en technieken in dit onderzoek zijn toegepast. Vervolgens zal in hoofdstuk vier een beschrijving van de situatie qua winkelleegstand in Zutphen worden gegeven. In hoofdstuk vijf worden aan de hand van een aantal thema's de gevonden resultaten uit het onderzoek onder winkeliers gepresenteerd. Deze bevindingen worden vervolgens in hoofdstuk vijf geanalyseerd en teruggekoppeld naar de literatuur. Tot slot zullen in hoofdstuk zes de centrale onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen worden beantwoord. In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden beoordeeld aan de hand van conclusies wat uiteindelijk ook uitmondt in praktijkgerichte aanbevelingen over op welke manier winkeliers het beste weerstand kunnen bieden aan de veranderende omgeving door toedoen van het internet en de economische crisis. Hierbij zal tevens worden gereflecteerd op de theoretische concepten uit hoofdstuk twee.

Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader

In het voorgaande hoofdstuk is uiteengezet wat de aanleiding en onderzoeksanpak van het onderzoek is. Daarnaast is de reden van de focus op Zutphen uitgelegd, wat het domein van onderzoek is in deze scriptie. Dit fenomeen van winkelleegstand heeft twee kanten, een vraag en een aanbodzijde. Het 'probleem' of fenomeen wordt beïnvloed door en heeft invloed op zowel de consument als op de winkeliers. Aan de ene kant koopt de consument steeds meer producten op internet en is zuiniger in de uitgaven vanwege de economische crisis. Aan de andere kant krijgen winkeliers te maken met verminderde inkomsten en moeten ze een oplossing bedenken om deze, voor de winkeliers negatief uitmondende trends, het hoofd te bieden. Daarnaast zijn binnensteden en winkelcentra met een hoog percentage leegstand onaantrekkelijk voor zowel consument als winkelier. In dit hoofdstuk zal een uiteenzetting gegeven worden van bestaande theorieën omtrent de aanpassing van bedrijven of winkeliers aan hun omgeving in tijden van een afnemende vraag. Deze theorieën zullen gelieerd zijn aan het onderwerp in deze scriptie: 'winkelleegstand'. De strategieën die de winkeliers en horecaondernemers bedenken om weerstand te bieden aan een afnemende vraag zullen hierbij centraal staan. Het centrale concept zijn overlevingsstrategieën van winkeliers en ondernemers. Dit begrip zal worden uiteengezet in een aantal facetten: kostenreductie, klantenbinding en aanpassingen in de prijs.

2.1 Overlevingsstrategieën winkeliers

Samenwerking strategieën

Het begrip dat centraal staat in dit onderzoek zijn overlevingsstrategieën van winkeliers. Allereerst zullen algemene theorieën omtrent strategieën van bedrijven om te overleven worden besproken.

Bij veranderingen in de omgeving of ontwikkelingen in de technologie is er een aantal reacties die bedrijven hebben om hier zo goed mogelijk op in te spelen. Twee van deze mogelijke reacties zijn exploitatie en exploratieallianties. Dit zijn samenwerkingsverbanden om deze structurele verandering zo goed mogelijk het hoofd te bieden (Spedale et al., 2004).

Vooraf technologische doorbraken vormen een grote uitdaging in de strategische vernieuwing van bedrijven. Succesvolle aanpassing aan technologische verandering wordt door bedrijven vaak ervaren als een probleem (Spedale et al., 2004). Vooral in de huidige tijd waarin een sterk veranderende omgeving, zoals de multimediasector, die ontwikkelingen in de meeste bedrijfssectoren bepalen (De Boer et al., 1999). Volgens Spedale et al. (2004) zijn er diverse manieren waarop gevestigde bedrijven niet gedoemd zijn tot falen, als gevolg van een doorbraak voor de voor hen nieuwe technologie. Een voorbeeld van een wijze waarop kan worden gehandeld in een dergelijke situatie is een proactieve instelling ten opzichte van de omgeving. Een tweede mogelijke reactie om in te spelen op veranderingen is het aangaan van

allianties met andere bedrijven (Spedale et al., 2004).

Voor een bedrijf dat allianties aangaat met andere gevestigde bedrijven is het onderscheid tussen exploratie en exploitatie alliantie van groot belang. Waar exploitatieallianties, zoals licensing en franchising hoofdzakelijk gericht zijn op de benutting en exploitatie van bestaande kwaliteiten en competenties, zijn exploratieallianties gericht op leren. Hierbij wordt met andere bedrijven samen gezocht naar nieuwe kansen en worden nieuwe competenties ontwikkeld. Een voorbeeld hiervan is dat gevestigde bedrijven de samenwerking aangaan met nieuwe toetreders met als doel nieuwe technologie te leren. Een voorbeeld hiervan voor Zutphen zou kunnen zijn dat winkeliers met elkaar om de tafel gaan zitten om zo van elkaar te leren en een gezamenlijke strategie bedenken om de verkoop via internet het hoofd te kunnen bieden (Spedale et al., 2004).

Tabel 2.1 Verschillen tussen exploitatie- en exploratieallianties

Type alliantie	Gericht op:
Exploitatieallianties	<ul style="list-style-type: none">-exploitatie van bestaande competenties -Gezamenlijke maximalisatie complementaire producten en diensten
Exploratieallianties	<ul style="list-style-type: none">- Ontwikkelen nieuwe competenties - Kennis verwerven van nieuwe technologieën

Bron: Spedale et al, 2004

Een ander veel gebruikt voorbeeld van een exploratiealliantie is de opkomst van 'online' financiële diensten. In de periode waarin deze trend opkwam gingen grote, gevestigde banken allianties aan met bedrijven gespecialiseerd in internet als KPN. Zo ontwikkelde ABN Amro en KPN samen het 'moneyplanet' (Spedale et al., 2004). In dit kader zou de detailhandel zoals schoenen of kledingzaken in het centrum van Zutphen een web-development bedrijf in de armen kunnen nemen om zo hun zaak beter te promoten of een eventuele internetverkoop op te zetten. Exploratieallianties bieden bedrijven en zeker de kleinschalige bedrijven, waartoe de meeste detailhandelaren in Zutphen toebehoren, een snellere en, in termen van de inzet van resources, een minder veeleisende manier om op korte termijn over nieuwe technologische kerncompetenties te beschikken (Teece, 1992 in Spedale et al., 2004). Voor exploitatieallianties

geldt zoals eerder genoemd dat er met andere bedrijven, voornamelijk gelijksoortige, wordt gezocht naar een exploitatie van bestaande competenties om zo de positie te versterken. Dit uit zich vooral in maximalisatie van producten en diensten (Spedale et al., 2004).

Exploitatieallianties kunnen ook worden aangegaan tussen gevestigde bedrijven en nieuwe toetreders. Dit kan bijvoorbeeld een samenwerking zijn tussen een bestaande zaak en een net opkomend internetbedrijf. Door afzet en inkoop op elkaar af te stemmen proberen ze gezamenlijk de concurrentie aan te gaan.

2.2 Kostenreductie

Huur pand / veranderen van vestiging

Volgens Alonso (1960) hebben verschillende plaatsen in de stad verschillende kwaliteiten. De locaties die het best bereikbaar zijn trekken de meeste bezoekers en is dus voor winkeliers het meest aantrekkelijk. Deze best bereikbare plaatsen zijn van oudsher de centra van steden. Doordat stadcentra hun aantrekkingskracht behouden, worden die nog steeds getypeerd als 'best bereikbare' locatie. Deze verschillende locaties zijn niet oneindig uit te breiden waardoor er een maximumcapaciteit aan vast zit (Alonso, 1960). Door deze vorm van ruimtegebrek ontstaat er automatisch concurrentie op de huurprijs. Dit houdt in dat ondernemingen of winkeliers die de beste locatie willen bezetten, automatisch de hoogste huur moeten betalen. Hoe groter de plaats of stad hoe meer bedrijven of winkels er zijn die zich er willen vestigen. Het huurniveau wordt door deze concurrentie automatisch opgedreven waardoor er ondernemingen zijn die de strijd om de hoogste huurprijs en beste locatie verliezen waardoor ze zich elders in de stad vestigen. Zo ontstaat er een concentrische structuur van huurprijzen binnen een stad. Door de verandering in mobiliteit geldt deze theorie niet volledig meer voor de bereikbaarheid. Wanneer bereikbaarheid echter vervangen wordt door bezoekersstromen of bezoekersaantallen blijkt dat er een vergelijkbare situatie is. Dit wordt door Bolt (2003) locaties met de beste standplaatskwaliteiten genoemd. Wanneer deze theorie op Zutphen wordt toegepast houdt dat in dat men in de binnenstad een hogere prijs moet betalen voor een kleinere winkelruimte. Hier staat wel tegenover dat dit een hoger bezoekersaantal met zich meebrengt. Volgens Alonso (1960) ligt de prioriteit van de meeste winkeliers bij het verwerven van zo veel mogelijk bezoekers.

Door de opkomst van het 'online winkelen' heeft het fenomeen, van de maximale afstand die een consument bereid is af te leggen om een product te kopen, een hele nieuwe dimensie gekregen. Er is een zeer divers scala aan theorieën omtrent locatie van economische activiteiten. De theorie van reikwijdte (range) werd al door Christaller genoemd in 1883. Nelson beschreef in zijn werk *the selection of retail location* (1958) reikwijdte als de maximale afstand die een consument bereid is af te leggen om een product te kopen. Deze maximale afstand varieert van product tot product. Voor goedkopere producten die verhoudingsgewijs vaker

worden aangeschaft is de consument doorgaans niet bereid om grote afstanden af te leggen. Voor kostbare goederen die slechts een enkele keer worden aangeschaft, is men eerder bereid een grote afstand af te leggen (Nelson, 1958). Nelson(1958) introduceerde ook de 'treshold'. Dit is de consumptieve vraag, die minimaal vereist is, om voor een bedrijf rendabel te zijn. Wanneer de vraag beneden deze 'treshold' of drempelwaarde komt is het voor een onderneming niet lang mogelijk om een bepaald product op een bepaalde economische verantwoorde wijze aan te bieden (Nelson, 1958). Dit impliceert een spanningsveld tussen locatievoorkeuren van een winkelier en de wensen van de consument. Hierbij wordt ook gesteld dat een locatie in het centrum van een plaats of stad van oudsher als meest aantrekkelijk wordt gezien vanwege de bereikbaarheid van een groot aantal consumenten. Vanwege de relatief kleine afstand tussen de periferie en het centrum zal deze spanning in kleinere steden minder groot zijn dan in grote steden (Nelson, 1958).

Personeel

De crisisgevoelige ondernemer blijkt vaak te veel personeel te hebben. Behalve dat winkeliers te veel personeel in dienst hebben, komt het ook voor dat deze onzorgvuldig geselecteerd zijn. In plaats van een 'veilig beleid' met oproepkrachten, uitzendkrachten en parttimers, is er door de ondernemer gekozen voor vast personeel, dat moeilijk te ontslaan is (Blom, 2009). Crisis gevoelige bedrijven zijn sneller dan de gemiddelde MKB bedrijven genoodzaakt om personeel te ontslaan. De bedrijven die in tijden van crisis wel stabiel zijn en de verminderde vraag beter kunnen opvangen hebben wel een personeelsbeleid uitgestippeld, en deskundig en zorgvuldig gehandeld bij het werven van personeel (Blom, 2009).

Op het gebied van arbeidsproductiviteit is er voor veel zelfstandigen een kostenbesparing te behalen valt. Doordat de arbeidsproductiviteit van winkelpersoneel moeilijk te meten is, wordt er vaak voor gekozen om hetzelfde werk door minder mensen te laten doen (Cordia, 2013). Dit houdt in de praktijk in dat de winkelier meer zelf gaat doen en zijn personeel minder uren laat werken of ontslaat. Het overschakelen op lager betaald personeel is ook een optie echter gaat dit dan weer ten kosten van de kwaliteit van de te leveren diensten, waardoor zelfstandigen er eerder voor kiezen dit werk zelf te doen.

Openingstijden

Steeds meer consumenten hebben behoefte aan een liberalisering van openingstijden van winkels, zodat er buiten werktijd makkelijk inkopen kunnen worden gedaan. Niet alle winkeliers staan achter deze liberalisering van openingstijden. Zij vrezen dat dit zal leiden tot een verslechtering van de verhouding tussen omzet en arbeidsvolume. Daarbij zou een vergroting van het aantal openingsuren de prijs van arbeid op zondagen en in de avonden verder drijven en een verlenging van de eigen arbeidstijd de mogelijkheden voor een normaal gezinsleven verminderen (Nootenboom, 1983). Hierbij wordt tevens gesteld dat een verhoging van het

aantal openingsuren een wisselende uitkomst heeft in de opbrengsten voor grote en kleine winkels. De verhoging van de arbeidskosten is groter voor de kleine dan voor de grotere winkels van hetzelfde type. De kleine ondernemers hebben er minder voordeel bij wat uiteindelijk een schaalvergroting van speciaalzaken kan betekenen en een daling van het aantal kleine ondernemers, die dit lastig kunnen bekostigen en opbrengen (Nootenboom, 1983). Volgens Nootenboom(1983) levert een verschuiving van openingstijden juist ook mogelijkheden op voor kleinere ondernemers. Zo stelt hij dat het juist voor buurtwinkels interessant is om te openen tijdens alle avonduren en op zondagen. Dit omdat mensen dan vaak in plaats van naar grotere centra hun benodigdheden dichterbij huis willen halen, en er hier niet te veel reistijd voor over hebben.

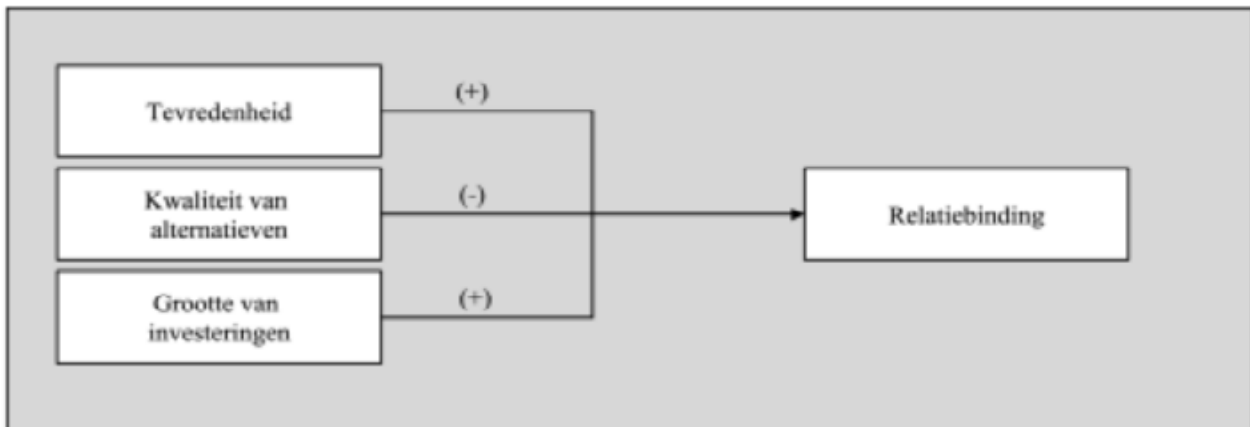
Inkoop strategieën

Inkoop van de juiste producten is een belangrijke voorwaarde voor het slagen van een onderneming (Wynstra, 2006). De hedendaagse maatschappij wordt meer en meer gekenmerkt door snel veranderende klantwensen door de snelle technologische ontwikkelingen. Het is zaak voor bedrijven en winkeliers om hier adequaat op in te spelen(Wynstra, 2006). Doordat de markten zich door het wegvallen van allerlei grenzen zoals handelsbarrière binnen de Eu en met het behulp van internet waardoor overal kan worden ingekocht. Zijn er veel meer mogelijkheden voor winkeliers om gericht en goedkoper in te kopen. Ze zijn hierdoor bijvoorbeeld minder gebonden aan vaste leveranciers. Door de snel veranderende klantwensen moet een winkelier zich kunnen aanpassen. Hierdoor kan het zijn dat hij andere producten of manieren van inkopen zoekt om hierin mee te kunnen gaan en zich zo inkomsten kan verwerven.

2.3 Klantenbinding

Een van de meeste gebruikte modellen om de gebondenheid in relaties te verklaren, is het zogenaamde investeringsmodel van Rusbult (1980). Volgens dit model wordt de gebondenheid van partners aan hun relatie bepaald door een aantal factoren. Deze zijn tevredenheid over de relatie, gebondenheid, de kwaliteit van de alternatieven, en de hoeveelheid investeringen die gedaan worden om de relatie in stand te houden (Bügel et al., 2009).

figuur 2.1: determineren van relatiebinding volgens het investeringsmodel van Rusbult



Bron: (Bügel et al., 2009)

Dit investeringsmodel blijkt in de praktijk niet alleen van toepassing te zijn op personenrelaties, maar ook op de relatie tussen werkgever en werknemer. Er zijn onderzoeken die aantonen dat het investeringsmodel ook van invloed is op de relatie tussen klant en bedrijf. Zo vinden Li, Browne and Wetherbe (2007) bewijs voor het investeringsmodel onder gebruikers van een commerciële website: trouwe klanten, in vergelijking met eenmalige klanten, voelen zich meer gebonden aan de betreffende website, zijn er meer tevreden mee, namen minder alternatieven waar en hebben er meer in geïnvesteerd. Doordat het technisch mogelijk werd om klanten steeds beter te volgen werd er steeds meer onderzoek gedaan naar de tevredenheid van een klant en zijn of haar koopgedrag. Uit dit onderzoek blijkt in bijna alle gevallen een positief verband te bestaan tussen tevredenheid en kopen bij een bepaald bedrijf (Bronner et al., 2009). Er blijkt ook een verband te zijn tussen de investering in klantenbinding van bedrijven en de relatie tussen gebondenheid en investering bij een bepaald bedrijf. Hoe meer deze investeringen gedaan werden in een relatie tussen klant en bedrijf hoe sterker de klantenbinding was. Alleen de aanwezigheid van goede alternatieven vermindert de relatie van klant en winkelhouder op het gebied van klantenbinding, doordat bij de afwezigheid van voldoende en goede alternatieven de klant eerder geneigd is over te stappen (Bronner et al., 2009). Uit onderzoek blijkt dat tevredenheid het meest belangrijk is bij dienstverleners, in deze branche is het daarom extra aan te raden om de klanten zo goed mogelijke hulp en advies te bieden vanuit de visie van winkeliers. De hoeveelheid investeringen blijkt vooral een doorslaggevende factor indien er veel concurrentie is (Bronner et al., 2009). Dit houdt in dat het informeren en het bieden van een goede service voor De Zutphense winkeliers belangrijk is om zich te onderscheiden van de concurrentie. Uit het model blijkt dat een tevreden klant meer investeringen doet en dit is cruciaal om te blijven overleven.

Reclame

Volgens Leeflang(2005) heeft reclame bijna altijd een positief effect op de omzet. Het effect is het grootste bij reclame voor nieuwe producten. Indien er voor eenzelfde product over een langere periode reclame wordt gemaakt neemt dit effect af tot een heel klein percentage (Leeflang, 2005). Het is heel moeilijk in cijfers uit te drukken welk effect reclames hebben op de verkoop van producten. Veel bedrijven bepalen het budget voor de reclame van hun zaak aan de hand van de omzet of bedrijfswinst. Een bepaald percentage van deze winst of omzet wordt dan besteed aan reclame . Reclame leidt er niet toe dat de totale vraag naar een product groter wordt. Wel leidt reclame tot een stijging in de koop bij een bepaalde aanbieder of winkel ten opzichte van de concurrentie (Leeflang, 2005). Volgens Hirsch en Schweizer (2005) weten veel bedrijven niet goed welk budget ze precies aan reclame moeten uitgeven. Hierdoor nemen ze jaarlijks een standaard bedrag of kijken ze naar wat de concurrentie doet en uitgeeft en kopiëren ze dit. Hierdoor geven ze vaak meer uit aan reclame dan het uiteindelijk oplevert (Hirsch &Schweizer, 2005).

Reclame vermindert de kosten en levert een tijdsbesparing op voor de consument doordat het informatie geeft over een bepaald product. Met reclame kan een bedrijf zich onderscheiden van de concurrentie om een bepaald gevoel op te wekken bij zijn producten of bedrijf. Door de indruk te wekken dat bedrijven uniek zijn kunnen ze zich onderscheiden. Daarnaast kunnen ze een bepaald imago en betrouwbaarheid opwekken bij de consument wat er voor zorgt dat een consument eerder voor een winkel kiest die deze strategie hanteert (Bain, 1956). Het grootste effect heeft reclame hierdoor wanneer een bedrijf iets aanbiedt waarmee het uniek is en in de omgeving weinig andere aanbieders zijn van het product.

Doordat het voor bedrijven heel moeilijk is hun budget voor reclame te bepalen aan de hand van het effect ervan en kleinere winkels niet een vaststaand percentage van hun omzet of inkomsten aan reclame te besteden, kan hierop makkelijk bezuinigd worden. Gesteld kan worden dat het neveneffect het aantal klanten dat zijn producten koopt in een bepaald bedrijf afneemt. Voor bedrijven die een uniek product aanbieden is dit effect groter dan voor bedrijven die producten aanbieden dat door meerdere bedrijven wordt aangeboden.

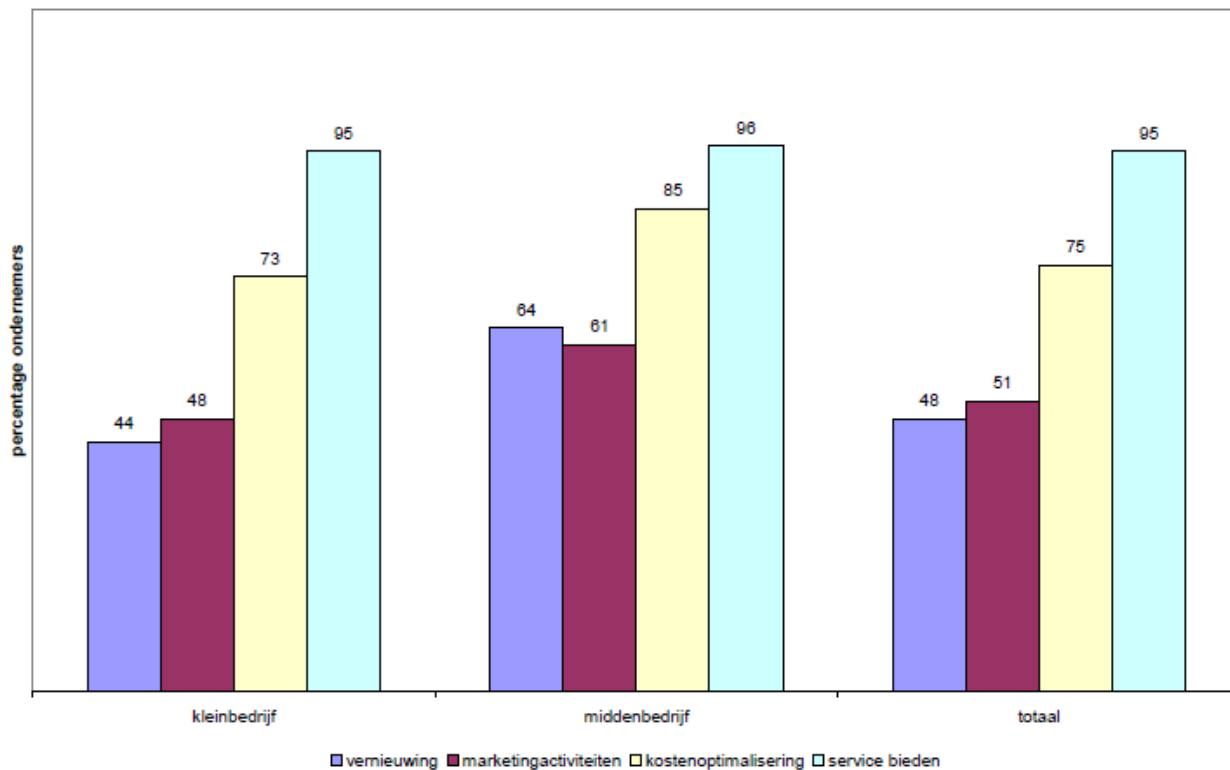
Tot slot kan reclame ook een manier zijn waarop eventuele toetreders buiten beeld blijven of juist in beeld komen. Herhaling van een boodschap door Zutphense winkeliers kan ervoor zorgen dat klanten er niet aan denken een bepaald product op internet te kopen maar dat ze vertrouwd blijven met hun vaste winkel.

Service bieden

Het bieden van een goede service is voor veel ondernemers in het midden en klein bedrijf (MKB) de meest beschreven strategische doelstelling (Bruins,2006). Voor veel managers valt het bieden van deze service onder goed management en beheer. De service staat voor veel bedrijven hoog in het vaandel. Volgens Bruins (2006) staat service nog boven het vernieuwen

van producten, diensten en processen. Voor veel ondernemers in het MKB waaronder winkeliers vallen staat het leveren van service hoger in de bedrijfsdoestellingen dan marketingactiviteiten en het verhogen van de verkoopprestaties. De reden waarom het bieden van service zo belangrijk is komt voornamelijk omdat het volgens de ondernemers past bij de kenmerken van hun bedrijf. Ze vinden dat hun bedrijf staat voor betrouwbaarheid en kwaliteit en willen door middel van service er alles aan doen om dit bij de consument over te brengen (Bruins, 2006).

Figuur 2.2: strategische doelstellingen van ondernemers naar grootteklasse



Bron: Determinanten bedrijfsprestaties MKB (Bruins,2006).

Evenementen

Volgens Jókðevij (1996) zijn evenementen georganiseerde gebeurtenissen, die gelegenheid bieden tot vrijetijdsbesteding, die in beginsel voor iedereen toegankelijk zijn, tijdruimtelijk gezien geconcentreerd plaatsvinden, éénmalig of met een zekere regelmaat worden georganiseerd, maar niet vaker dan enkele keren per jaar in dezelfde plaats, en ook bezocht worden door bezoekers van buiten die plaats. Dit is een hele brede omschrijving van het concept evenementen. Volgens Damiaens (2007) is een evenement een ideale manier voor ondernemingen om met externe publieksgroepen in aanraking te komen. Door middel van een evenementen kan een bedrijf zichzelf de gewenste identiteit aanmeten. Hierbij moeten doelgroep en evenement nauwkeurig aan elkaar worden afgestemd. Concreet betekent dit dat

indien Zutphen of winkeliers in het algemeen een evenement willen organiseren hiervoor samenwerking nodig is. Daarnaast betekent het om een bepaalde bijzondere gebeurtenis te organiseren dat hier tijd en geld in moet worden gestoken omdat het een arbeidsintensief proces is. Het is zowel een geschikte gelegenheid om extern en nieuwe klanten aan te trekken als een middel om tijd en geld te besparen indien men ertoe besluit geen evenement te organiseren of deel te nemen aan een bestaand evenement.

Klantenbinding en internet

Inzicht in het handelen van de klant is wat iedere marketingspecialist of detailhandelaar bij voorkeur in zo groot mogelijke mate wil. Hoewel deze wens lange tijd een utopie leek, wordt het door moderne technologieën en door toedoen van het internet steeds realistischer (Poiesz et al., 1996). Een voorwaarde die hieraan verbonden is, is dat de ondernemer of marketingverantwoordelijke wel tot verregaande marketing en managementaanpassingen moet overgaan. Een voorbeeld om te komen tot een beter inzicht in het handelen van de klant, is de invoering van een elektronische klantenkaart. Hiermee kunnen alle aankopen en handelingen worden geregistreerd en met deze verworven inzichten kan men tot een meer individu gerichte klantbenadering komen (Poiesz et al., 1996). Dit kan ook in de vorm van een elektronische database waarbij persoonsgegevens en bijvoorbeeld postcodegegevens over de klant worden opgeslagen. Aan de hand hiervan kunnen patronen in het klantenbestand worden ontdekt en kan het assortiment en reclamespreiding hier op worden aangepast.

Hierop blijkt dat de grootte van het bedrijf en het type ondernemer niet veel invloed hebben. Hierbij wordt gesteld dat zowel de ondernemer als marktzoeker, de ondernemer als manager, de ondernemer als innovator en de ondernemer als risiconemer het bieden van service de belangrijkste bedrijfsdoelstelling vindt. Deze belangrijke positie voor service wordt vooral veroorzaakt door het persoonlijk contact van de ondernemer met de klanten, een positief beeld en een goede service zorgen voor een goede beoordeling van het bedrijf in het algemeen (Bruins, 2006). Het verlenen van een goede service is dus een strategie om het bedrijf een positief imago te geven en hiermee de klanten aan zicht te binden of te behouden. Het is een strategie om meer winst te maken om uiteindelijk te kunnen overleven.

2.3 Doelen van samenwerking

Door middel van onderlinge samenwerking hopen bedrijven en organisaties vaak verschillen de doelen te realiseren. Soms is er sprake van een enkel doel maar vaak ook van een combinatie van doelen (Eppink et al., 2011). Het meest voorkomende doel van samenwerking is een **verbetering van de marktpositie**. Door een bundeling van krachten ontstaat er een sterkere eenheid door een vergroting van de hoeveelheid kennis, expertise en arbeid binnen een organisatie waardoor de strijd met concurrentie beter kan worden aangegaan. Het voornaamste

doel bij deze vorm van samenwerking is het bereiken van synergie, een snellere ontwikkelingen van producten en systemen (Eppink et al., 2011). Iets wat in de dynamische samenleving momenteel door toedoen van het internet voordelen kan opleveren. Een andere reden voor het bundelen van krachten is dat het voor een individueel bedrijf nauwelijks op te brengen is om zulke **hoge kosten** te maken. Hierdoor wordt het lastiger om te blijven meespelen op de markt. Een tweede doel dat vaak wordt beoogd door de samenwerking aan te gaan met andere bedrijven is **risicospreiding**. Wanneer bijvoorbeeld de aanloopkosten van een verandering in het bedrijf nog wel kunnen worden opgebracht, maar een eventueel falen ervan desastreus zou kunnen zijn, worden allianties gezocht om het risico van dit eventuele falen te spreiden (Eppink et al., 2011). De samenwerking onder deze situatie wordt vaak beschreven als partnerschap. Een ander belangrijk doel van het aangaan van samenwerking tussen bedrijven is het 'betreden van nieuwe markten'. Hoewel dit in de situatie van winkeliers niet zo vaak voor zal komen. Kan het toch een reden zijn om bijvoorbeeld extra publiek te interesseren voor de eigen zaak door de samenwerking aan te gaan met een ander bedrijf met net een andere collectie of een aantal andere producten. Men kan bijvoorbeeld door een bundeling van de promotie ook net wat meer klanten bereiken en op deze wijze toch in staat zijn nieuwe markten aan te boren (Eppink et al., 2011). Een laatste doel van samenwerking dat wordt gegeven door Eppink et al. (2011) is **het verwerven van nieuwe vaardigheden**. Door de samenwerking aan te gaan kunnen vaardigheden die tot dan toe ontbraken binnen een organisatie of bedrijf worden binnengehaald. Dit kan gaan om functionele vaardigheden zoals onderzoek, ontwikkeling, verkoop of productie. Maar bij winkeliers kan het bijvoorbeeld ook zo zijn dat er kennis over management en inkoop wordt verworven door de samenwerking met andere winkels. Vaak is deze samenwerking te vinden in de vorm van een 'formule' waarbij men wel eigen baas blijft, maar voor reclame, inkoop en kennis het bedrijf de hulp krijgt van een externe organisatie.

2.4 Prijs van product

Winkels hanteren niet altijd dezelfde prijs voor vergelijkbare producten. De prijs van een producten wordt door de winkelier bepaald met de gedachte een zo hoog mogelijk rendement te halen. Vooral de hoeveelheid winkels met vergelijkbare producten in de omgeving en de inkoopvoorwaarden die met de leveranciers worden getroffen bepalen tot voor kort de prijs van de producten (Mulhern & Leone, 1991). Mulhern & Leone (1991) stellen dat winkeliers bij bepaling van de prijs altijd in eerste instantie afhankelijk zijn van de prijs die leveranciers vragen voor hun producten. Willen winkeliers dus echt structureel wat aan de prijs doen zullen ze tot verbeterde voorwaarden moeten komen met de leveranciers. Dit kan door middel van het inkopen van grotere hoeveelheden, bijvoorbeeld gezamenlijk inkopen met andere bedrijven of het zoeken van andere leveranciers met gunstigere voorwaarden (Mulhern & Leone, 1991).

2.4.1 Prijs en internet

Het internet heeft markten veel competitiever gemaakt. Er is in de loop van de tijd een prijsverschil ontstaan tussen online aanbieders van producten en aanbieders via conventionele winkels (Bock et al., 2007). Er zit volgens Bock et al. (2007) ook een groot verschil in prijsniveau tussen retailers die alleen op internet gericht zijn, de zogenaamde e-tailers en de hybride winkels die zowel een fysieke als online winkel hanteren. De lage prijzen die gehanteerd worden door online winkels, dwingen de fysieke winkels de prijzen ook naar beneden te brengen om de verkoop in stand te houden (Bock et al., 2007). Volgens Bock et al (2007) komen de prijzen van online retailers alleen maar lager te liggen waardoor er naast een lagere prijs door winkeliers ook een extra waarde aan het product moet worden toegevoegd willen ze de concurrentiestrijd niet verliezen. In een omgeving waar het gebruik van internet steeds meer een gewoonte is zijn er ook meer vergelijkende consumenten waardoor, wanneer de trend van een verdere automatisering doorzet, winkeliers steeds meer afhankelijk zijn van de door online retailers bepaalde prijzen (Bock et al., 2007).

2.5 Stoppen

Stoppen kan gezien worden als meest ingrijpende reactie op een slechte financiële situatie van een bedrijf als gevolg van een afnemende vraag. Voordat een ondernemer besluit te stoppen wordt er indien het niet gepland is, eerst alles in het werk gesteld de onderneming toch te continueren. Stoppen kan in deze casus dan ook niet worden gezien als een vorm van overlevingsstrategie tenzij het een bewuste keuze is. Dit kan zijn doordat de eigenaar ervoor kiest dat een andere ondernemer de winkel overneemt en doorzet. Het kan zijn dat de ondernemer het pand in bezit heeft en verhuurd aan een andere ondernemer voor andere doeleinden. Het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd of een faillissement kunnen niet worden beschouwd als een overlevingsstrategie.

2.6 Onderzoeksvragen

De algemene vraagstelling van het onderzoek is hoe winkeliers in Zutphen omgaan met een afnemende vraag. Uit de theorie blijkt dat er voor winkels een aantal interventies mogelijk zijn bestaande uit: kostenreductie, het doen van extra klantenbinding en een andere prijsstrategie. Wanneer deze strategieën niet succesvol blijken te zijn is het stoppen van de onderneming onvermijdelijk. Doordat het onderzoek zich focust op winkeliers en horecaondernemers in Zutphen worden er onderzoeksvragen gesteld aan de hand waarvan de beschrijving in Zutphen zal worden gedaan. Deze onderzoeksvragen zijn opgesteld op basis van de in dit hoofdstuk beschreven theorieën .

De algemene vraagstelling van het onderzoek is: *Op welke wijze reageren winkeliers in Zutphen op het wegvallen van vraag in de detailhandel en welke resultaten hebben deze strategieën?*

De onderzoeksvragen op basis waarvan deze vraag kan worden beantwoord zijn:

Onderzoeksvraag (1) Kostenreductie

Op welke manier geven de Zutphense winkeliers en horecaondernemers vorm aan kostenreductie?

Onderzoeksvraag (2) Klantenbinding

Op welke manier geven de Zutphense winkeliers en horecaondernemers vorm aan klantenbinding?

Onderzoeksvraag (3) Prijsstrategie

Welke prijsstrategieën worden er door de Zutphense winkeliers en horecaondernemers gehanteerd?

Onderzoeksvraag (4) Stoppen

Welke omstandigheden of situatie zorgen ervoor dat een Zutphense winkelier of horecaonderneming zijn zaak moet sluiten?

Het theoretisch kader laat vier onderwerpen van interventie zien. De onderzoeksvragen zijn gebaseerd op de vraag: *Hoe worden deze vier concepten in Zutphen toegepast?*

2.6 Operationalisering strategieën

In de theorie worden drie belangrijke vormen aangeduid waarop de strategieën gebaseerd zijn. Voor het onderzoek onder Zutphense winkeliers en horecaondernemers zijn deze strategieën uiteengezet op onderwerpen waarop geïntervenieerd kan worden en de vormen die deze interventies in de praktijk aan kunnen nemen. In onderstaand schema is deze operationalisatie weergegeven.

Tabel 2.2 Operationalisatie Overlevingsstrategieën Zutphense winkeliers en horecaondernemers

Overlevingsstrategieën winkeliers en horecaondernemers		
Onderwerpen uit theoretisch kader	Vertaalslag in Zutphen	Voorbeelden
Kosten Reductie	Huur pand	Pand met betere bereikbaarheid
		Lagere huurkosten
		Pand met meer passanten (traffic)
	Personeelskosten	Minder personeel (ontslaan)
		Meer flexibel personeel (eventueel lager betaald)
	Openingstijden	Verruimen
		Aanpassen aan wensen klant
	Inkoop strategieën	Gezamenlijk inkopen
		Andere leveranciers
		Andere assortiment
Klanten werven/bind	Reclame	Meer reclame
		bezuinigen op reclame
		Gezamenlijke acties
	Service	Extra aandacht op service
		Minder aandacht aan service (bezuinigen)
	Evenementen	Organiseren of deelname aan evenementen
		Bezuinigen op evenementen
	Internet	Informatieve homepage
		Hantering webshop
	Prijs	verhogen
verlagen		Prijs verlagen van bestaande producten
Stoppen	noodgedwongen stoppen	faillissement
	Bewust stoppen	Pensioengerechtigde leeftijd
		Overname

Hoofdstuk 3 Methodologie

3.1 Inleiding

Voordat het onderzoek verricht wordt zullen in dit hoofdstuk een aantal belangrijke keuzes en stappen, die in dit onderzoek worden genomen, worden verantwoord. Hierbij zal aan de hand van de doelstelling en het onderzoeksobject, zoals uiteengezet in paragraaf 1.4, de onderzoeksstrategie, onderzoeksmethoden en onderzoekstechnieken worden bepaald. Tevens zullen de redenen waarom er voor dit onderzoeksobject is gekozen worden uitgelegd. Hierbij zal ook worden beschreven op welke wijze de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek wordt gewaarborgd. Het hoofdstuk besluit met een weergave met welke interviewhandleiding wordt gehanteerd tijdens de interviews met de Zutphense ondernemers.

3.2 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie die voor dit onderzoek het meest geschikt is, is de 'casestudy'. Zoals uit de probleemstelling: "*Op welke wijze reageren winkeliers in Zutphen op het wegvallen van vraag in de detailhandel en welke resultaten hebben deze strategieën?*" blijkt, is er sprake van een onderzoek met meerdere variabelen en een gering aantal eenheden. Daarbij is deze probleemstelling ook gericht op het verkennen, beschrijven, diagnoserende, ontwerpen en evalueren van een bepaalde case. Dit zijn volgens Van Thiel (2007) allen eigenschappen van een typische 'casestudy'. Tenslotte wordt er in dit onderzoek ook dieper op het onderwerp worden ingezoomd, waarbij er aandacht is voor achtergronden van het probleem, en er niet enkel oppervlakkig onderzoek worden gedaan. Hierbij moeten arbeidsintensieve methoden worden ingezet zoals semigestructureerde interviews, ook dit zijn kenmerken van een gevalstudie (Van Thiel, 2007).

3.3 Onderzoeksmethoden

Tabel 3.1 Overzicht van deelvragen en bijbehorende onderzoeksmethoden

Variabel of Deelvraag	Onderzoeksmethode
<i>1. Hoe is de situatie qua winkelleegstand, internetverkoop en de economische crisis in Zutphen ten opzichte van andere Nederlandse steden?</i>	<i>documentanalyse</i>
<i>2. Welke maatregelen en strategieën zijn er voor winkeliers om te overleven in tijden van een sterk veranderend winkelgedrag en economische crisis?</i>	<i>theorieanalyse</i>
<i>3: Op welke wijze trachtten winkeliers in Zutphen de veranderingen in</i>	<i>interview</i>

<i>de vraag het hoofd te bieden?</i>	
<i>4: Op welke manier kunnen winkeliers in Zutphen het beste in spelen op veranderend winkelgedrag om zo hun continuïteit te waarborgen?</i>	<i>interview documentanalyse</i>

In dit onderzoek zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. Dit komt doordat de verschillende deelvragen waarin verschillende variabelen in kaart worden gebracht en worden onderzocht zich niet allen lenen voor dezelfde onderzoeksmethode. Daarnaast is het onderwerp ook dusdanig actueel dat de juiste informatie niet altijd te verkrijgen is door middel van het analyseren van documenten, daar waar het voor sommige informatie juist weer uitermate geschikt is. Een andere reden waarom er van meerdere onderzoeksmethoden worden gebruikt is om de validiteit en betrouwbaarheid te vergroten. Door meerdere onderzoeksmethoden met elkaar te combineren kan via de ene methode verkregen informatie met de andere bevestigd worden. Hierdoor zullen extremen worden uitgesloten en fouten worden vermeden (Van Thiel, 2007).

3.4 Case selectie

In dit onderzoek, waarbij het overkoepelende thema winkelleegstand, internet winkelen en een veranderende winkelcultuur is, ligt de focus op de overlevingsstrategieën bij winkeliers. Om tot een goed beeld te komen van de situatie waarin de ondernemers in Zutphen zich bevinden is ervoor gekozen de respondenten zorgvuldig te selecteren. Doordat de horecaondernemers een belangrijke rol hebben in het beeld van de Zutphense binnenstad als geheel en de aantrekkelijkheid van het centrum is er voor gekozen om ook deze in het onderzoek op te nemen. Tevens ondervinden de horecaondernemers de gevolgen van een teruglopend winkelend publiek in de binnenstad en moeten zij strategieën toepassen om hun zaak draaiende te houden.

Voor het verkrijgen van een goed beeld is ervoor gekozen om winkeliers uit verschillende branches te kiezen. Daarnaast blijkt dat de gevolgen van winkelleegstand en verschil in klandizie zich in uiteenlopende gradaties voordoen op verschillende locaties. Dit is de reden waarom de respondenten uit de Zutphense binnenstad verdeeld zijn in een groep die gesitueerd is in aanloopstraten en een groep die zich bevindt in het historische centrum van Zutphen. Er is in dit onderzoek gekozen om de situaties van zaken in vijf verschillende branches te onderzoeken. Deze branches zijn achtereenvolgens de Electro branche, de woon & lifestyle branche, de kleding branche, de horeca branche en de speciaalzaken. Er is gekozen om per branche vier verschillende ondernemers te interviewen met uiteenlopende locaties in de stad, zowel ondernemers gesitueerd in aanloopstraten als in het centrum van Zutphen. Doordat in het onderzoek naar overlevingsstrategieën van winkeliers en horecaondernemers er ook gevallen

zijn waarbij deze niet hebben mogen baten zijn er tevens twee interviews gehouden met kennisexperts op het gebied van faillissementen en bedrijfsvoering. Hiertoe is er een interview gehouden met een Zutphense advocaat die gespecialiseerd is in faillissementen en heel regelmatig een functie als curator bekleedt. Daarnaast is er in dit onderzoek voor gekozen een accountant van een Zutphens accountant kantoor die in zijn werkzaamheden te maken heeft met enkele Zutphense winkeliers. Deze keuze is gemaakt nadat bleek dat interviews met failliete ondernemers en ex-winkeliers onhaalbaar was.

Tabel 3.3 verdeling respondenten naar Branche en locatie

Branche	centrumlocatie	aanloopstraten
Electro	- Music all in (muziekwinkel) - Manders (ICT)	- Marc Leeflang (fotografie) - Sights & sounds (radio/tv)
Woon & lifestyle	- Artevida (keukenzaak) - Mevrouw Baggijn (lifestyle en meubels)	- Le Rideau (stoffeerderij) - Beddenshop de Duif (beddenspecialzaak)
Kleding	- van der Kam (heren/damesmode) - Van Engelen (schoenenzaak)	- Schröder Mode (dameskleding) - Mom2b (kinderkleding en zwangere vrouwenkleding)
specialzaken	- Pure Taste (delicatessenzaak) - Janson Bon Bon (chocolaterie) - Boek & Bureau (postwinkel & lectuur)	-Houx sport (sportzaak)
Horeca	- Talamini (ijssalon) - Pierrot (grand café) - Het volkshuis (eetcafé)	- Restaurant 't Schulten Hues (sterrenrestaurant)

3.5 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid zo goed mogelijk te garanderen is er in dit onderzoek getracht de interviews zo gestructureerd mogelijk te laten verlopen. Voorafgaand aan de interviews is een lijst met interviewonderwerpen en vragen opgesteld die bij iedere respondent zo goed mogelijk is nagelopen. Dit om de bevindingen te baseren op systematiek, en toevalligheden zo veel mogelijk uit te sluiten. Daarnaast vonden de interviews plaats in duo vorm waarbij de een de vragen stelde en de ander de antwoorden noteerde. De onderzoekspartner die noteerde kon op momenten van onduidelijkheid of niet volledige beantwoording inspringen om zo tot betrouwbaardere en vollediger uitkomsten te komen.

3.6 Validiteit

Met validiteit wordt ook wel de overdraagbaarheid of naloopbaarheid van het onderzoek bedoeld. Deze validiteit, is opgesplitst in twee vormen namelijk in interne en externe validiteit. Hierbij gaat de interne validiteit over het feit of een onderzoek geldig is (Van Thiel, 2007).

Hierom is in dit onderzoek getracht de te nemen stappen zo volledig mogelijk weer te geven en het onderzoek onder de verschillende respondenten zo gestructureerd mogelijk te laten verlopen. Hoewel dit zo veel mogelijk is nageleefd bestaat er tussen de winkeliers en horecaondernemers grote verschillen in de situatie van hun onderneming en in persoonskenmerken waardoor vragen anders worden geïnterpreteerd en uitkomsten worden gegeven. Door de samenwerking met een onderzoekspartner tijdens de afname en uitwerking van de interviews is getracht de structuur zoveel mogelijk te bewaren.

Met de externe validiteit wordt de generaliseerbaarheid van het onderzoek bedoeld (Van Thiel, 2007). In dit geval betekent dit of de resultaten die gegeven zijn door de winkeliers en horecaondernemers ook de generaliseerbaarheid zijn naar andere gemeenten. Enerzijds zullen de strategieën en ontwikkelingen met het internet en consumentencultuur in vergelijkbare steden gelijk zijn. Anderzijds is het zo dat de situatie in Zutphen uniek is, door de opbouw, indeling en bevolking van de stad waardoor conclusies en aanbevelingen over Zutphen niet één op één zijn over te nemen in andere steden.

Hoofdstuk 4 Zutphen

In dit onderzoek worden de overlevingsstrategieën van Zutphense winkeliers en horecaondernemers onderzocht. Om een beter beeld te krijgen over de achtergrond van de situatie van winkeliers en horecaondernemers wordt in dit hoofdstuk de achtergrond van de afnemende vraag geschetst. Daarnaast is in dit hoofdstuk de situatie van Zutphen qua winkelleegstand en economische factoren vergeleken met de rest van Nederland en vergelijkbare steden. Allereerst wordt er een algemeen beeld geschetst van winkelleegstand in Nederland wat een van de aanleidingen was voor dit onderzoek. Daarna wordt dit beschreven voor Zutphen specifiek waardoor de gevonden uitkomsten in dit onderzoek in een beter perspectief kunnen worden geplaatst.

In Nederland vinden er structurele veranderingen plaats in het winkellandschap. Door toedoen van het internet is er een groeiende groep consumenten die kopen waar dat het handigst of het voordeligst is. De doorsnee consument kan het niets meer schelen waar hij of zij zijn spullen koopt, en de loyaliteit is hierdoor achteruit gegaan (Elsevier, 2013). Hierdoor is het aantal faillissementen in 2012 met 21,7 % toegenomen ten opzichte van 2011. Het aantal faillissementen lag in 2011 op 758, waarbij vooral kledingwinkels, meubelzaken en doe-het-zelfzaken de dupe waren (Elsevier, 2013). In dit hoofdstuk wordt uiteengezet in welke mate dit verschijnsel van winkelleegstand in Nederland en in Zutphen voorkomt. Hierbij worden cijfers gegeven over de situatie in de verschillende provincies, steden en verschijnselen van winkelleegstand in Zutphen in het bijzonder. Aan de hand van deze statistische gegevens, kan worden verklaard, of er sprake is van een probleem en de eventuele omvang hiervan.

4.1 Winkelleegstand in Nederland

Het winkelgedrag in Nederland is de afgelopen jaren sterk veranderd. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de opkomst van internetwinkels. Het aantal aankopen via het internet stijgt sterk en heeft in Nederland een marktaandeel bereikt van rond de 10 procent van de totale aankopen (8,3 miljard euro) in de detailhandel. Er wordt verwacht dat deze trend van de opkomst van 'internet winkelen' zich de komende jaren zal doorzetten. Deze verandering van winkelgedrag heeft veel invloed op de verschillende stadscentra en winkelgebieden in Nederland. De winkelleegstand is in sommige stadscentra in Nederland zeer zichtbaar. Gemiddeld was de leegstand van winkels in Nederlandse 6 procent. De provincies Limburg en Zeeland staan er het minst rooskleurig voor, met een leegstandspercentage van respectievelijk 9% en 7,6%. In een aantal steden in deze regio's ligt het leegstandspercentage al boven de 15%. De leegstand wordt overigens niet uitsluitend veroorzaakt door het stijgende aantal internetaankopen. De crisis speelt ook een rol, in sommige gemeenten in de provinciale gebieden van Nederland is er sprake van een bevolkingskrimp en sterke vergrijzing. Gemeenten

dragen zelf ook bij aan het probleem. Ze hebben het aantal vierkante meters winkelloppervlak de afgelopen jaren sterk laten stijgen. Winkelloppervlakte brengt namelijk veel geld op vergeleken met kantoor- en woonoppervlakte. Een aanzienlijk deel van het nieuwe winkelloppervlak is gerealiseerd in de grote winkelcentra buiten de stadscentra. Het feit dat mensen steeds vaker kiezen voor online aankopen en voor winkelen in de grote winkelcentra buiten de stad hebben de winkelgebieden in stadcentra voor een deel aan zichzelf te wijten. Parkeerproblemen en -kosten, de beperkte openingstijden, verloederde winkelstraten door leegstand en het gebrek aan verrassing door grote hoeveelheden landelijke ketens, dragen allemaal bij aan de afnemende populariteit van winkelen in fysieke winkels. Op het eerste gezicht lijkt dit een onomkeerbaar proces, dat ongunstig uit gaat pakken voor winkelgebieden in stadscentra. Als er niet ingegrepen wordt, dreigt er een vicieuze cirkel te ontstaan. Door leegstand, parkeerproblemen en beperkte openingstijden wordt een binnenstad steeds onaantrekkelijker voor het winkelend publiek, waardoor er meer leegstand ontstaat, waardoor er nog minder publiek komt. In dit hoofdstuk wordt er dieper ingegaan op de situatie van winkelleegstand in Nederland en in het bijzonder die van Zutphen, dit vormt tevens de aanleiding van dit onderzoek. Vervolgens worden de probleemschets, probleemstelling en relevantie beschreven, waarna wordt afgesloten met een leeswijzer voor dit scriptieonderzoek.

Steeds meer binnensteden hebben te maken met een toenemende leegstand van winkelruimten. Op dit moment staat al meer dan 1,9 miljoen m² winkelloppervlak leeg, waarvan een groot deel in centrale winkelgebieden van ons land (Locatus, 2012). In onderstaand figuur is weergegeven hoe groot de winkelleegstand is in m² ten opzichte van het totale m² winkelloppervlak in Nederland.

Tabel 4.1: Ontwikkeling leegstand in m²

Leegstand 2010	5.43%
Leegstand 2011	5.96%
Stijging leegstand	9.76%

Bron: (Locatus, 2013)

Niet alle soorten winkels hebben even sterk met het probleem te maken. De cijfers met betrekking tot winkelleegstand verschillen sterk per branche. Uit de cijfers is op te maken in welke branches de leegstandscijfers bovengemiddeld zijn gestegen. De branches die afgelopen jaar moeilijker dan gemiddeld hun hoofd boven water konden houden, waren Kleding & Mode, Huishoudelijke- & Luxe Artikelen, Wonen, Detailhandel Overig en Financiële Instelling.

Tabel 4.2: Winkelleegstand per branche op basis van indexcijfers

Hoofdbranche	Index tov landelijk gemiddelde
22.040-Kleding & Mode	179
22.070-Huishoudelijke- & Luxe Ar	161
37.180-Wonen	170
38.200-Detailhandel Overig	168
65.280-Financiële Instelling	220

Bron: (Locatus,2013)

Internetverkoop is een van de grootste veroorzakers is van het winkelleegstand verschijnsel. In onderstaande tabel is weergegeven wat de bestedingen per branche waren in 2010 en de vermoedelijke bestedingen in 2020. Opvallend hierbij is dat deze percentages alleen maar verder toenemen. Verwacht wordt dus dat het probleem van winkelleegstand ook verder toeneemt (Locatus, 2012).

Tabel 4.3: Aandeel internetbestedingen in totale bestedingen

per branche, 2010 en 2020	percentage	percentage
Levensmiddelen, Persoonlijke Verzorging	0.7	1.4
Warenhuis, Kleding & Mode	2.6	5.4
Schoenen & Lederwaren	2.6	5.4
Juwelier & Optiek	1.0	1.5
Huishoudelijke- & Luxe Artikelen	0.7	1.4
Antiek & Kunst	1.2	1.9
Sport & Spel	5.3	7.9
Hobby	1.2	1.9
Media	9.1	18.5
Plant & Dier	1.2	1.9
Auto & Fiets	5.3	7.9
Bruin & Witgoed	24.1	48.0

Doe-Het-Zelf en Wonen	1.2	1.9
Detailhandel Overig	2.9	5.3

Bron: (Locatus, 2013)

4.1.1 Verschillen per provincie en gemeenten

Per provincie zijn er grote verschillen in de leegstandscijfers. Zo is de leegstand in Noord-Holland met 4,1% het laagst, gevolgd door Utrecht met 4,7%. Net als vorig jaar zien we in provincies waar de bevolkingskrimp nog wordt verwacht, dat de leegstandscijfers hoger liggen. De grootste leegstand is wederom te vinden in Limburg (9,6%) en Zeeland (7,8%). Gemiddeld staat 6,3 % van de winkels momenteel leeg in Nederland, dit komt neer op 1,9 miljoen vierkantenmeter winkelruimte. Het aantal leegstaande winkelpanden is in twee jaar tijd gestegen met twintig procent (Locatus, 2012). Het aantal gemeenten waar een gunstige toekomstverwachting is, is volgens Droogh, Tromellen en Partners (2012) met een kwart afgenomen. Het aantal gemeenten met structurele winkelleegstand is jaarlijks groeiende. Daartegenover staan 36 gemeenten waarbij er juist sprake is van een 'overspannen' markt, hierbij is er een gebrek aan winkelruimte (Droogh, Tromellen en Partners, 2012). Ondanks de grote leegstand wordt de hoeveelheid winkelvloeroppervlakte in Nederland nog steeds uitgebreid. Opvallend is dat met name in de provincies Zeeland, Limburg, Gelderland en Groningen de cijfers boven het landelijk gemiddelde liggen. In de Randstad en voornamelijk in de provincies Noord Holland en Utrecht is de winkelleegstand het kleinst. In regio's waar sprake is van bevolkingskrimp, neemt het draagvlak voor voorzieningen in zijn algemeenheid af. Vergrijzing heeft daarentegen vooral invloed op de vraag naar specifieke type goederen. 65-plussers blijken bijvoorbeeld aanzienlijk minder uit te geven aan kleding en ontspanning. In vergrijzende regio's zal het aanbod mode & luxe en vrije tijd hiervan in de toekomst hinder ondervinden.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe de vraag naar winkelruimte in de verschillende steden is veranderd. Opvallend is dat de steden in de provincie en dan met name de steden die ver van de Randstad afliegen de meest negatieve cijfers noteren. Daarnaast wordt ook een tabel gepresenteerd met het verwachte percentage winkelleegstand in 2020. Deze tabellen tonen veelal overeenkomstige cijfers.

Tabel 4.4: Ranglijst van stedelijke gemeenten van de vraag naar winkelruimte in binnensteden en ontwikkeling van de vraag naar winkelruimte in binnensteden (2011-2020)

1. Heerlen -7%	14. Apeldoorn -1%	26. Tilburg 1%
2. Sittard-Geleen -5%	15. Almelo -1%	27. Helmond 2%
3. Venlo -4%	16. Eindhoven 0%	28. Haarlemmermeer 2%
4. Maastricht -3%	17. Den Haag 0%	29. Amsterdam 3%
5. Leiden -3%	18. Deventer 0%	30. Groningen 3%
6. Enschede -3%	19. Den Bosch 0%	31. Lelystad 4%
7. Schiedam -3%	20. Alkmaar 0%	32. Amersfoort 4%
8. Dordrecht -2%	21. Breda 0%	33. Nijmegen 4%
9. Emmen -2%	22. Hengelo 0%	34. Delft 5%
10. Haarlem -2%	23. Rotterdam 1%	35. Zwolle 6%
11. Ede -1%	24. Zaanstad 1%	36. Utrecht 8%
12. Zoetermeer -1%	25. Leeuwarden 1%	37. Almere 15%
13. Arnhem -1%		

Bron: (Locatus,2013).

Verhouding leegstand naar grootte van de stad

In hoeverre heeft het inwoneraantal van een stad invloed op het leegstandspercentage van winkels in de stad? Als we kijken naar tabel 8 zien we dat vooral de kleinere steden van rond de 30000 tot 100000 kampen met een hoger percentage dan het landelijk gemiddelde. Als een stad een inwoneraantal heeft boven de 100000 mensen is het leegstandspercentage weer rond het gemiddelde. Dit is een opvallend gegeven, want waarom kampen middelgrote steden juist met meer leegstand dan kleine steden en grote steden? Is de detailhandel in de grote en kleine steden beter afgestemd op wat de klant in hun steden willen of is de concurrentie van andere steden in de buurt te groot?

Tabel 4.5 leegstand in Nederland naar inwonersklasse van de woonplaats

Leegstand in Nederland naar inwonersklasse van de woonplaats				
Inwonersklasse woonplaats	Totaal wvo (x 1.000)	Aantal verkooppunten	Gemiddeld wvo per verkooppunt	% vkp t.o.v. totaal*
< 1.000	15	76	197	2,0
1.000 - 1.500	19	112	170	3,4
1.500 - 2.000	25	143	172	4,1
2.000 - 2.500	23	144	160	3,9
2.500 - 3.500	47	239	197	5,3
3.500 - 5.000	92	455	203	5,2
5.000 - 7.500	141	607	232	5,4
7.500 - 10.000	120	581	207	5,7
10.000 - 15.000	243	1.089	223	6,3
15.000 - 20.000	148	701	211	5,6
20.000 - 30.000	289	1.176	246	6,2
30.000 - 50.000	436	1.961	222	7,4
50.000 - 100.000	590	2.481	238	7,7
100.000 - 175.000	293	1.583	185	6,5
>175.000	483	2.640	183	6,2
Totaal/Gemiddeld	2.964	13.988	212	6,3

* Totaal bestaat uit de groepscores die beginnen met een cijfer kleiner dan 7

Bron: (Locatus,2013).

4.1.2 Conclusie winkelleegstand in Nederland

Er is een trend waarbij stadscentra steeds meer te maken krijgen met leegstaande winkelpanden. Opvallend is het feit dat dit een steeds vaker voorkomend verschijnsel is waar men in bijna alle steden in Nederland mee te maken krijgt. Er zijn wel verschillen trends waar te nemen, zo blijkt uit onderzoek van Locatus (2012). Een van die verschillen betreft het soort branche. Vooral kleding, huishoudelijke & luxe artikelen en overige detailhandel zaken, worden hard getroffen in deze landelijke trend van groeiende winkelleegstand. Een ander belangrijk opvallend feit is het verschil in winkelleegstand naar grootte van gemeente. Te zien valt in figuur 4.1 en tabel 4.4 dat met name in de provincie de gevolgen voor de detailhandel groot zijn en dat het aandeel winkelleegstand hier structureel hoger ligt. Zo hebben onder meer Zeeland, Limburg, Groningen en Overijssel (regio Achterhoek) bovenmatig te kampen met winkelleegstand. Uit tabel 5 en 6 valt op te maken dat winkelleegstand zich ook voordoet in provinciesteden, liggend in Zeeland, Limburg, Groningen en Overijssel. Dit fenomeen wordt

onderstreept in tabel 8, waaruit blijkt dat steden variërend in inwoners van 30000 tot 100000, het meest te kampen hebben met leegstand. Het zijn dus vooral de middelgrote steden die te kampen hebben met langdurige of structurele leegstand zoals uiteengezet in de laatste paragraaf.

In dit hoofdstuk is beschreven op welke schaal zich het probleem van winkelleegstand in de Nederlandse steden voordoet. Hierbij is beschreven wat de verschillen zijn en welke uitingsvormen van winkelleegstand er voorkomen. Deze landelijke trend heeft meerdere oorzaken, in dit hoofdstuk is het fenomeen bevolkingskrimp al kort geïntroduceerd, maar vermoed wordt dat andere structurele factoren als 'internet winkelen' en de economische crisissituatie van afgelopen jaren hier ook sterke invloed op hebben, zoals in het voorgaande is aangegeven.

4.2 Situatie winkelleegstand in Zutphen

In voorgaande paragraaf is het probleem van winkelleegstand in Nederland kort beschreven. Hierbij is aan de hand van tabellen het probleem in de verschillende provincies en steden uiteengezet. Daarnaast is ook een beschrijving gegeven van de oorzaken van het verdwijnen van winkels. In dit hoofdstuk zal de situatie in de Zutphen geschetst worden. Allereerst zullen de specifieke kenmerken en cijfers omtrent Zutphen uiteengezet worden. Daarna zal er worden toegespitst op het probleem van winkelleegstand in de Gemeente Zutphen en hoe deze zich verhoudt tot andere Nederlandse steden met vergelijkbare kenmerken.

Zutphen is een stad en gemeente in het noorden van de provincie Gelderland. De stad Zutphen is één van de oudste steden van Nederland. De Gemeente, liggend aan de rivier de IJssel, grenst aan het gebied wat valt onder 'de achterhoek' (Gemeente Zutphen, 2012). Nabij gelegen steden zijn: Deventer, Doesburg, Doetinchem en Lochem. Zutphen telde in 2012: 47.162 inwoners (Centraal bureau van de statistiek, 2013). Vanwege de aanwezigheid van een aantal historische gebouwen met een toren wordt Zutphen ook weleens aangeduid als 'Torenstad'. Zutphen bezit over het grootste aantal rijksmonumenten in de Gemeente Gelderland.(Gemeente Zutphen, 2012). In de gemeente Zutphen waren er in het jaar 2011 bijna 400 winkels, waarvan ruim 270 in de binnenstad. Het totaal aantal winkels is in vergelijking met voorgaande jaren nagenoeg gelijk gebleven. Kleding- en modewinkels komen het meest voor in het winkelgebied van Zutphen. Daarnaast hebben ze het grootste winkelvloeroppervlak (zie tabel 4.1). Ongeveer een derde van het totale winkelvloeroppervlak van de gemeente Zutphen (ongeveer 140.550 m²) bevindt zich in de binnenstad (46.000 m²) (Gemeente Zutphen, 2011). Hierbij moet worden aangetekend dat enkele grote woonwinkels buiten de binnenstad ook ongeveer een derde deel voor hun rekening nemen. Als deze Woonbranche buiten beschouwing wordt gelaten herbergt de binnenstad ruim de helft van het totale winkelvloeroppervlak. Er zijn lichte verschuivingen in

het wvo (winkelvloeroppervlak) door de jaren heen zichtbaar (Gemeente Zutphen, 2011).

Tabel 4.6: Aantal vestigingen en winkelvloeroppervlak in het winkelgebied van Zutphen in 2011

	Branche Vestigingen	WVO*
Kleding & Mode	64	8.500
Levensmiddelen	42	6.250
Wonen	19	5.150
Schoenen & Lederwaren	15	4.500
Bruin- & Witgoed	18	2.350
Sport & Spel	15	1.850
Huishoudelijke artikelen	13	1.650
Detailhandel overig	15	1.400
Warenhuis	1	1.350
Persoonlijke verzorging	9	1.250
Media	15	1.200
Auto & Fiets	5	1.100
Juwelier & Optiek	13	950
Plant & Dier	8	800
Hobby	8	450
Doe-het-zelf	3	450
Antiek & Kunst	8	400
leegstand	38	6400
Totaal	309	46000
Excl. leegstand	271	39600

Bron: (Locatus, 2012).

Om de situatie van de gemeente Zutphen wat betreft winkelleegstand in perspectief te plaatsen kan er een vergelijking met andere steden in Nederland worden gemaakt. Hiervoor hebben we een aantal steden uitgekozen die ook behoren tot de categorie van inwonersaantal 30.000 tot 50.000. De gemiddelde winkelleegstand in deze categorie bedraagt 7,4% en Zutphen zit daar met het percentage 13,9% ver boven. Als we kijken naar andere provinciesteden in Nederland met een vergelijkbaar inwonersaantal kunnen we wellicht beschrijven of het ook daadwerkelijk zo slecht gaat in Zutphen.

Tabel 4.7: Leegstandspercentages van provinciesteden met inwonersaantal tot 50000

Gemeente	Leegstandspercentage
Zutphen	13,9%
Doetinchem	9,8%
Deventer	14%
Sittard-Geleen	27%
Assen	12%
Den Helder	10%
Middelburg	20%
Terneuzen	14%
Houten	13%
Venlo	23%

We zien in tabel 4.7 dat het leegstandscijfer van Zutphen in vergelijking met andere gemeentes tot de middenmoot behoort. Zutphen doet het niet veel slechter of beter dan vergelijkbare plaatsen in Nederland. Er kan dus geconcludeerd worden dat Zutphen in eerste opzicht geen uitzondering is. Wanneer we kijken naar de directe concurrenten in de regio, Doetinchem en Deventer, zien we wel dat Doetinchem het stukken beter doet, maar Deventer dus met bijna hetzelfde leegstandspercentage kampt. Zutphen heeft in vergelijking met het leegstandgemiddelden in Nederland 9,7% en vergeleken met andere steden met inwoners tot 50000 (7,4%) een slecht perspectief. Maar ten opzichte van andere provinciesteden met inwoners tot 50000 doet Zutphen het redelijk en is er nog geen sprake van een doemscenario.

In het voorgaande is de concurrentiepositie van de stad besproken; de mate waarin een stad in staat is zichzelf te profileren door middel van het aantrekken van winkelend publiek. Ook hier zullen de verschillende factoren die bij de concurrentiepositie van de stad een rol spelen aan bod komen: inwonersaantal en bevolkingsgroei, de ligging en het winkelaanbod. Zoals ter sprake is gekomen, groeit de bevolking van de gemeente Zutphen. Dat is een positieve factor. Zutphen moet dan wel haar inwoners als klanten aan de eigen stad kunnen binden. Zutphen ondervindt concurrentie van omringende grotere steden, waaronder Deventer en Apeldoorn. Gebleken is dat de locatie van winkels invloed heeft op de leegstand.

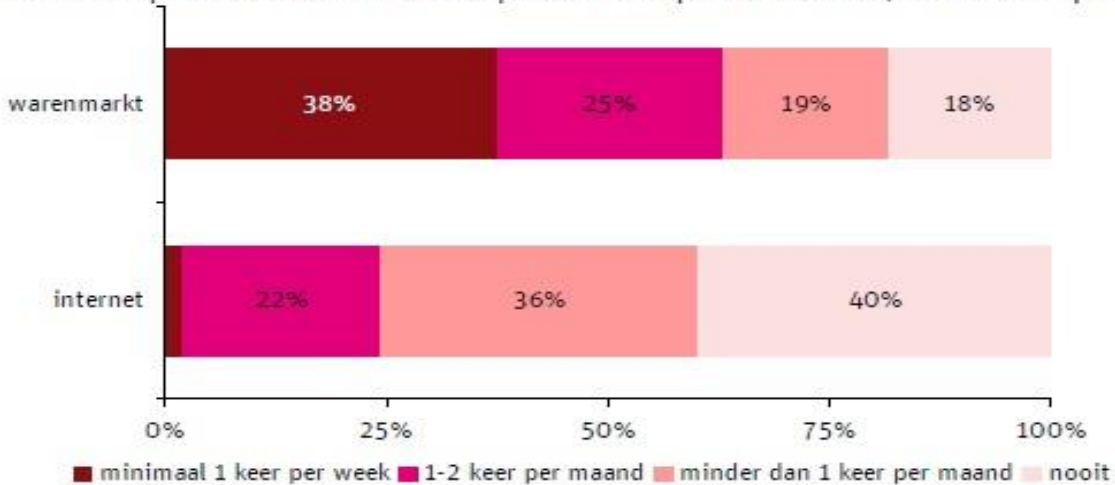
In tabel 4.6 is het winkelaanbod per branche te zien in Zutphen. Opvallend is dat er in Zutphen slechts een warenhuis is. Ook het aanbod doe-het-zelf-winkels is laag. Zutphen staat bekend als

een stad waar naast enkele bekende ketens, ook veel zelfstandige winkeliers zijn gevestigd. Het aanbod lijkt divers. Echter is onbekend of deze combinatie van ketens en zelfstandige winkeliers een positieve of negatieve invloed heeft op de winkelleegstand. Het risico voor zelfstandige winkeliers is dat zij geen opvolger kunnen vinden voor hun winkel. Bij ketens geldt dit risico niet.

Figuur 4.1: Opkomst van webwinkels

Figuur 5.5

Bezoekfrequentie warenmarkt en frequentie aankopen via internet, inwoners Zutphen.



(Bron, Koopstromenonderzoek, 2010)

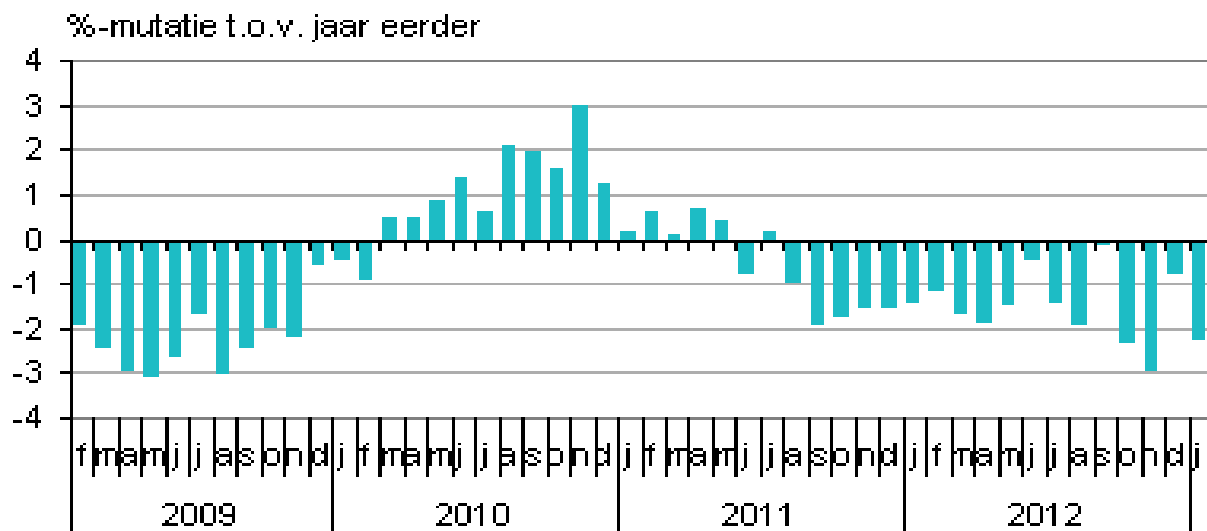
In 2010 is er onderzoek gedaan naar het koopgedrag van consumenten in Zutphen. Bovenstaande tabel geeft aan dat de invloed van het internet op de toestroom van consumenten in de fysieke winkelgebieden gering is. Het percentage klanten dat minimaal een keer per week een aankoop doet op het internet doet, is te verwaarlozen. Toch koopt 22% van de respondenten 1 à 2 keer per maand iets via online webwinkels. 36% procent doet dit minder dan 1 keer per maand en 40% zegt nooit iets te kopen op het internet. Hoewel het effect van het groeiende winkelaandeel op het internet misschien gering lijkt, is er toch een aanzienlijk deel, namelijk bijna een kwart van de respondenten die regelmatig/vaak een aankoop op het internet doen. Toch worden warenmarkten, die naast het winkelenn winkelgebieden worden onderscheiden, nog steeds vele malen vaker bezocht met 38% van de respondenten die minimaal een keer per week een warenmarkt bezoekt (Koopstromenonderzoek, 2010).

Dat internet een veroorzaker is van de leegstand in Zutphen wordt bovendien duidelijk bij plannen voor het project 'Wonen boven winkels' waarbij leegstaande winkelpanden een nieuw doel krijgen als woonpand, dit komt doordat er o.a. door aankopen via minder behoefte is aan winkelpanden (Woonvisie Zutphen 2013-2017).

Economische crisis

Het algemene beeld dat in Nederland heerst, is dat van nog steeds dalende bestedingen. Huishoudens hebben in januari 2,3 procent minder besteed aan goederen en diensten dan in januari 2012. Niet alleen voor deze maand, maar de binnenlandse consumptieve bestedingen zijn al anderhalf jaar onafgebroken lager dan in dezelfde maand een jaar eerder. Onderstaande tabel laat dit zien. De cijfers zijn gecorrigeerd op veranderingen in koopzondagen en prijsveranderingen (CBS, 2013). De economische crisis wordt ook in Zutphen gevoeld, de wethouder van de gemeente Voorst die samenwerkt met de gemeente Zutphen door middel van samenwerking in de Stedendriehoek verwoordt het treffend: "De hoogconjunctuur van toen vormen echter een schril contrast met het economische dieptepunt waarin we ons nu bevinden."

Figuur 4.2 economische situatie in Zutphen 2009 t/m 2012



Bron: CBS

Stevige bezuinigingen in de gemeentelijke begroting veroorzaken een stagnerende ontwikkeling en opnieuw staan we voor een forse uitdaging: nog meer bezuinigingen. Nieuwe bezuinigingen, we ontkomen er niet aan maar desondanks verdient het stimuleren van de economie ook onze aandacht. Sterker nog, we moeten hier aandacht aan schenken" (Wethouder Bink Gemeente Voorst, 2013). Bezuinigingen betekent, minder koopkracht en meer aankopen op het internet. Dat Zutphen de gevolgen van de crisis ook ondervindt, valt hierom niet te betwijfelen. De leegstand is dus ook mede hierdoor een onoverkomelijk gegeven.

4.2.1 Conclusie winkelleegstand in Zutphen

Wanneer gekeken wordt naar de verschillende data betreffende Zutphen kan worden gesteld dat:

1. De leegstand groot is in vergelijking met andere gemeenten in Nederland: 13,9% vs. 9,7%. Dit is het gevolg van het feit dat Zutphen een middelgrote gemeente is, en die kennen de hoogste leegstand. Zutphen is in deze groep gemeenten geen speciaal geval: de leegstand in Zutphen wijkt niet af van het gemiddelde binnen deze categorie gemeenten. Daar staat tegenover dat dit percentage met 1% is afgenomen in het jaar 2010-2011, terwijl dat in vergelijkbare gemeenten is toegenomen.

2. Er is de komende 15 jaar nog sprake van een bevolkingsgroei van 5,9% in Zutphen; er dreigt dus geen krimpscenario.

3. Dat vergrijzing een probleem vormt dat ook in Zutphen de komende jaren flink zal toeslaan. Het is moeilijk te voorspellen wat voor invloed dit zal hebben op het winkelgedrag van een van de belangrijkste doelgroepen binnen de gemeente Zutphen.

Als het gaat om de invloed van de verkoop van producten via het internet kan worden gesteld dat dit effect waarschijnlijk gering is. Meer mensen kopen hun producten op een warenmarkt dan dat ze dit op het internet doen. Toch geeft bijna een kwart van de respondenten van Zutphen in dit onderzoek geld uit aan aankopen op het internet. Er zou kunnen worden verwacht dat dit aandeel in de toekomst zal groeien, gegeven de stijgende populariteit van webwinkels. Dit zal waarschijnlijk niet zorgen voor significant minder aankopen in de binnenstad van Zutphen. Toch kan er wel worden geconcludeerd dat er 'een effect' zichtbaar is van het consumeren op webwinkels, aangezien de invloed van internet ook genoemd wordt in projecten als 'wonen boven winkels'. Het moet dus in ieder geval niet worden onderschat.

Hoofdstuk 5 Resultaten & Analyse

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksbevindingen, verkregen uit de interviews, per branche en per locatie beschreven. Daarnaast blijkt het feit of het een huur- of koop pand betreft een belangrijke variabele voor de manier waarop een winkelier of horecaondernemer zijn strategieën om te overleven toepaste. Dit geldt tevens voor het feit of de ondernemer de onderneming zelf is gestart of hij of zij deze heeft overgenomen van familie of een voorganger. Tenslotte zullen de persoonskenmerken van de ondernemer en de invloed op de strategieën worden beschreven. Per variabele zal worden aangegeven welke winkelier, welke strategieën toepaste en op welke manier de hierboven beschreven variabele deze strategieën beïnvloed hebben. In deze beschrijving zullen voorbeelden van individuele ondernemers worden gegeven, die worden verduidelijkt met citaten, afkomstig van de desbetreffende ondernemer. Vooraleer deze resultaten worden beschreven zullen eerst de verschillende variabelen worden toegelicht. Tot slot zijn er ook enkele intermezzo's aan toegevoegd waarin de achtergrond van de meest markante winkels worden belicht.

5.1 Stoppen. Een gebrek aan overlevingsstrategieën.

Hoewel de onderzoeksvraag: *Welke omstandigheden of situatie zorgen ervoor dat een Zutphense winkelier of horecaonderneming zijn zaak moet sluiten?* als vierde onderzoeksvraag in Hoofdstuk 2 gepresenteerd is, is toch besloten deze direct te behandelen. Dit omdat dit een tragisch intermezzo betreft en ik vond dat hiermee niet moet worden afgesloten. De ontwikkelingen betreffende de verkoop via internet en de economische crisis die leiden tot een afnemende vraag, zorgen er in sommige gevallen voor dat een onderneming niet meer te redden is. Indien een winkelier door omstandigheden ermee stopt door een afnemende vraag of vanwege een bewuste keuze heeft dit een ingrijpend effect op het leven van een ondernemer. Gesteld mag worden dat een ondernemer de beslissing een zaak te stoppen of een faillissement te accepteren niet zomaar even neemt. Naast de interviews met Zutphense winkeliers en horecaondernemers is er ook interviews gehouden met een faillissementsadvocaat/ curator en een Zutphense accountant waarin dit onderwerp behandeld is. In deze paragraaf worden tevens interviews gebruikt van de ondernemers die het dichtst tegen een opheffing aanzitten.

5.1.1 Algemeen

"Je ziet vaak winkels die investeringen gedaan hebben in de inventaris en die de boel heel mooi hebben aangekleed. Ze hebben een net te dure leaseauto genomen en andere hoge uitgaven gedaan, geen rekening houdend met de maandelijkse kosten die hier aan

verbonden zijn. Wanneer de omzet dan tegenvalt kan het vrij snel gaan ".

Dit citaat is afkomstig uit het interview met Frank van Aanhold, advocaat van Voorink advocaten uit Zutphen en tevens faillissement curator. Hij stelt dat deze omstandigheden gelden voor bedrijven in het algemeen die failliet gaan maar dat dit zeker ook geldt voor Zutphense bedrijven. Hierdoor zijn er veel authentieke kleine winkels uit de Zutphense binnenstad verdwenen en vervangen door grote ketens die zich in deze panden zijn gaan vestigen. Volgens van Aanhold is dit mede te wijten aan te hoge huursommen die door pandeigenaren worden gevraagd.

"Wanneer een contract afloopt zie je dat winkels zich verplaatsen naar de b-locaties waar veel minder mensen komen".

Als belangrijkste reden van de ondergang van winkels worden de te hoge kosten in de vorm van hoge huurbedragen en te veel personeel gezien, veelal aangegaan in een tijd dat het economisch nog voor de wind ging. Daarnaast zorgen hoge privé opnamen van de bedrijfsrekening en daarbij een oplopende schuldenlast ook voor veel problemen binnen kleinere ondernemingen.

Volgens Jan Nijendijk Accountant te BDO accountant te Zutphen:

"De situatie van Zutphense winkeliers is niet rooskleurig. De meeste houden hun hoofd boven water, maar moeten alles in het werk stellen en heel veel uren maken om rond te komen, en dit alles voor een bedrag waar een gewone werknemer niet eens zijn bed voor uitkomt. Hierdoor zijn er een aantal zelfstandigen die wanneer ze de mogelijkheid hebben een baan in loondienst aannemen".

Dit is een voorbeeld die geschetst wordt van een winkelier die moedwillig besluit te stoppen ondanks dat hij nog niet failliet is. Wel worden er vaak allerlei interventies en overlevingsstrategieën toegepast voordat men tot zo'n beslissing komt zelfs wanneer het moedwillig is. Nijendijk voegt daar aan toe:

"Ik twijfel over de rol van de economische crisis hierin. Ik hoor veel winkeliers hun verslechterde situatie hier aan ophangen maar ik denk dat de veranderde maatschappij en de opkomst van het internet hier een grotere rol in spelen. Winkeliers die zich hier niet op aanpassen hebben het moeilijk".

Dit aanpassen of veranderen blijkt niet echt het sterkste punt van veel winkeliers.

“De gemiddelde winkelier is redelijk behouden, er gebeurt dan ook niet veel. Daarnaast hebben ze ook vaak een bepaalde trots, waardoor ze pas toe willen geven dat het slecht gaat wanneer het te laat is”.

Een treffend voorbeeld hiervan is een uitspraak met de eigenares van Le Rideau stoffeerderij:

” in de toekomst staan er nog geen veranderingen op de planning. “Het is de komende tijd gewoon een kwestie van stug doorgaan en hopen dat de crisis eens een keer overgaat”.

5.1.2 Zuthphense winkeliers en horecaondernemers en stoppen

Voor dit onderzoek zijn er geen interviews gehouden met winkeliers die failliet zijn gegaan of om een andere reden gestopt zijn. Er is gebleken uit de interviews dat dit wel bij enkele winkeliers of ondernemers tot de mogelijkheden behoort en ook door de gedachte speelt. De situaties en redenen hiervan zullen in het volgende gedeelte aan bod komen.

Zo heeft de eigenaar van Grand café Pierrot in het verleden een bistro gehad in de Nieuwstad in Zutphen. De Nieuwstad dat een aanloopstraat is, is volgens hem geen geschikte locatie om een bistro te beginnen. De zaak was niet winstgevend en de ondernemer zag niet in dat het binnen een bepaalde tijd winstgevend zou worden.

“Dit werkte niet, mensen willen gewoon mensen zien en die zie je in de Nieuwstad gewoon te weinig. Ik heb allerlei acties geprobeerd en het menu nog een keer helemaal omgegooid maar het wilde maar niet aantrekken”.

Het stoppen van deze onderneming is een voorbeeld van een bewuste keuze van de eigenaar. Wanneer het tijdelijke contract met de huurbaas was afgelopen zijn alle werkzaamheden stopgezet. Nu had hij hier makkelijk de mogelijkheid toe omdat hij nog een ander Grand café bezit en niet afhankelijk was van deze onderneming. Wel kunnen te weinig klanten, inkomsten en geen uitzicht op verbetering een ondernemer doen besluiten ermee te stoppen.

Een andere ondernemer die weleens met de gedachten speelde om te stoppen was de eigenaar van **Houx Sport**. Uit het interview bleek dat hij zich vooraf had voorgenomen bij een leeftijd van 45 jaar. Hoewel hij deze leeftijd bijna bereikt heeft blijkt dit toch niet helemaal zo makkelijk te zijn als vooraf gedacht.

“ Bij een interessant bod ben ik wel bereid de zaak te verkopen, maar dan moet ik er wel voldoende aan overhouden. Door de economische situatie en de plaats van mijn zaak in de Nieuwstad staan de kopers hiervoor niet in de rij.

Hieruit blijkt dat de wens met de onderneming te stoppen er wel bestaat maar dat de mogelijkheid ertoe er niet is. De ondernemer zegt hierover:

“in de huidige tijd is het meer een kwestie van gewoon doorgaan en overleven voor ons”

De eigenaar van de **Talamini** ijssalon heeft een hele andere reden om eventueel te stoppen met zijn zaak. Hoewel de zaak nog meer kost dan het oplevert, de eigenaar kan deze kosten dragen door inkomsten uit voorgaande ondernemingen en uit inkomsten van vastgoed, ziet hij toch een reden om eventueel te stoppen in de toekomst.

“Het is moeilijk voor mij om door te vechten op lange termijn voor de doelen die ik mezelf gesteld heb. Een zonnesherm en een verwarmd terras zijn op dit moment niet mogelijk, Hierin werkt de gemeente Zutphen eigenlijk zo erg tegen dat dit een reden zou kunnen zijn om ermee te stoppen”.

Daarnaast gaf deze aan dat hij onlangs een jongen heeft aangenomen die de bedrijfsvoering voor hem gaat doen. B. blijft wel mede-eigenaar maar het is de bedoeling dat in de toekomst de kosten wel gedeeld zullen worden. Het idee hierachter is dat hij dan minder tijd kwijt is aan het runnen van zijn zaak.

Hoewel er onder de respondenten geen failliete winkelier of horecaondernemer bevond, was er toch een winkelier die aangaf dat een faillissement in de nabije toekomst goed mogelijk is. Deze betreffende respondent is de eigenaar van de muziek winkel: Music all- In.

Conclusie

De vraag: *Welke omstandigheden of situatie zorgen ervoor dat een Zutphense winkelier of horecaonderneming zijn zaak moet sluiten?* Kan worden beantwoord met een te ver afgenomen vraag die ondanks allerlei interventies niet kan worden omgekeerd. Dit blijkt uit het voorbeeld van de bistro in de Nieuwstad van de eigenaar van grand café Pierrot en zal eventueel ook het geval zijn voor Music All-in in de Beukerstraat. Naast een afnemende vraag kunnen ook andere motieven de reden zijn met een onderneming te stoppen. Zo blijkt een tegenwerking van de Gemeente en het verlangen vroegtijdig met werken te stoppen ook belangrijke motieven. Hoewel dit volgens de respondenten het hoofdmotief is wat ervoor zorgt dat ze willen stoppen, bleken ook tegenvallende inkomsten hier een rol in te spelen. In het geval van deze

respondenten kon niet op een succesvolle manier de afnemende vraag weerstand geboden worden door middel van hantering van overlevingsstrategieën.

5.2 Kostenreductie

In deze paragraaf wordt de onderzoeksvraag: Op welke manier geven de Zutphense winkeliers en horecaondernemers vorm aan kostenreductie? Behandeld. Deze zal worden vormgegeven aan de hand van de uitingsvormen die blijken uit de theorie. Achtereenvolgens worden pandkosten, personeelskosten, openingstijden en inkoop strategieën behandeld. Hierbij worden de strategieën die worden toegepast omtrent deze onderwerpen van interventie uiteengezet. Aangevuld met praktijkvoorbeelden en citaten van de desbetreffende winkelier of horecaondernemer.

5.2.1 Huur pand

Pand in eigen beheer

Van de twintig respondenten zijn er veertien die het pand waarin ze hun zaak hebben huren en zes die het pand waarin ze zitten in eigen bezit hebben. Uit de interviews blijkt dat het pand in eigen bezit hebben een cruciale rol speelt in het voortbestaan van de onderneming. Zo stelt de eigenaar van Manders ICT, die het pand heeft kunnen overnemen van zijn vader:

“wanneer ik het had moeten huren had het veel lastiger geweest om mijn hoofd boven water te houden waarschijnlijk. Doordat de hypotheek ook al helemaal is afgelost heb ik veel minder kosten”.

Manders ICT(intermezzo)

De eigenaar van de zaak is Rob Manders, zijn vader is deze zaak in 1997 begonnen, maar door omstandigheden moest deze er al snel mee stoppen. Het betreft dus een familiebedrijf. Het bedrijf is gespecialiseerd in de verkoop van hardware en allerlei artikelen voor computers. Daarnaast is het repareren van computers een belangrijke bron van inkomsten. De eigenaar runt de winkel samen met zijn moeder.

Een andere ondernemer die het pand in eigen bezit heeft is de eigenaar van Houx Sport. Hierover stelt hij:

“De herkenbaarheid van de zaak op deze plek in de stad is een belangrijke reden om niet weg te gaan. “Veel mensen weten me te vinden omdat ik hier al jaren zit”. Daarnaast heeft hij op de huidige locatie in de Nieuwstad voldoende ruimte en is het pand in eigen beheer waardoor het scheelt in de koste, wanneer ik het had moeten huren zou het waarschijnlijk funest geweest zijn voor me”.

Degene die het pand dus in eigen bezit hebben, hebben qua kosten een groot voordeel ten opzichte van huurders. Doordat ze het pand in eigen bezit hebben denken ze er niet aan zich op een andere locatie te vestigen. Wel is er een respondent die aangeeft het pand wat hij huurt liever zou kopen. De eigenaar van Talamini ijssalon heeft al verscheidene keren bij de huurbaas geïnformeerd of er een mogelijkheid is het te kopen: B. "Dit is tot nu toe steeds geweigerd. Ik vind huren eigenlijk niks, dit is ook het enige pand wat ik huur". Toch is dit voor de ondernemer geen reden om met de zaak te stoppen.

Lagere huurkosten

Van de ondernemers die het pand waarin ze hun zaak hebben, wel huren was er slechts een respondent die aangaf liever te verhuizen naar een ander pand. De eigenaar van de delicatessenzaak Pure Taste vindt de huurkosten te hoog. Daarnaast zou hij liever een pand betrekken dat beter met de auto bereikbaar is. Er wordt door de eigenaar regelmatig met de huurbaas onderhandelt over de prijs, alleen deze gesprekken lopen niet erg soepel. E., de eigenaar van Pure Taste stelt:

"de samenwerking met de huurbaas is erg zakelijk en afstandelijk, dit is een van de redenen dat ik naar een andere plek wil".

Dat er wel over wordt nagedacht om de kosten van het pand naar beneden te dringen blijkt uit het voorbeeld van Bedshop de Duif. De eigenaar van deze zaak huurt het pand van zijn vader van wie die de zaak is overgenomen. In de toekomst wil hij het pand van zijn vader kopen om de kosten nog verder naar beneden te drukken. De respondent stelt:

"Dit is een hele reële huurprijs toch zou ik het in de toekomst graag willen kopen om de kosten nog verder naar beneden te krijgen. Met de crisis is dat nog niet echt aantrekkelijk".

Wat opviel betreffende de huurkosten was dat veel respondenten aangaven de huurprijs wel aan de hoge kant vonden maar dat ze niet echt nadachten over een andere locatie. Ook werden bestaande huurcontracten gerespecteerd en werd er niet of nauwelijk met de huurbaas onderhandeld. Een voorbeeld hiervan is Janson Bon Bon. De eigenaar stelde: "Ik heb mijn vorige huis verkocht en het geld hiervan in de zaak gestoken, anders was het me waarschijnlijk niet gelukt om uit de kosten te komen". Toch denk H. er niet over na om van pand te wisselen omdat het huidige pand ideaal geschikt is voor een chocolaterie". De eigenaar van Music All-in gaf tevens aan geen ander pand te ambiëren ondanks de hoge kosten. Volgens de eigenaar moest hij het vooral hebben van het voorbijkomend winkelend publiek en de extra kosten voor de locatie in de Beukerstraat (midden in het centrum) is geen reden te verhuizen, omdat de hoeveelheid bezoekers in zijn zaak dan nog verder zouden afnemen.

Pand met meer bezoekers

Een andere mogelijkheid om de kosten naar beneden te krijgen is een pand betrekken die veel meer bezoekers binnen brengt door zijn locatie, waardoor er een hogere omzet en meer winst kan worden gerealiseerd. Hierover is ook slechts door enkele ondernemers nagedacht. Een van deze ondernemers is de eigenaar van fotostudio Mark Leeftang. Hij stelt:

”Hoe meer mensen langskomen hoe meer bekendheid de zaak krijgt. Een winkel in de binnenstad zal waarschijnlijk niet renderend zijn, de huurprijs is daar drie keer zo hoog”.

Tevens stelt M. dat hij vooral een dienst aanbiedt en mensen gericht op hem af komen. Hierdoor is hij niet zo afhankelijk van het voorbij komende publiek.

Fotostudio mark Leeftang(intermezzo)

Fotostudio Mark Leeftang is een eenmanszaak. De keuze voor Zutphen is een strategische omdat hier nog geen echte fotospecialzaak zat in combinatie met een gecertificeerde fotograaf. Het is mogelijk om hier portretten te laten maken en deze op allerlei manieren weer te geven. De winkelier is gespecialiseerd in digitale reportages.

De eigenaar van Pure Taste heeft hier eveneens bij stilgestaan en volgens hem heeft de plek waar de zaak gesitueerd is geen invloed op de populariteit van de zaak.

“Wanneer je goed bent weten mensen je toch wel te vinden”.

Wat verder opvalt was dat veel ondernemers erg tevreden waren over hun locatie en pand en dat er geen reden was tot het zoeken van alternatieven. Een treffend voorbeeld hiervan is Sights & Sounds waarbij de eigenaar aangeeft geen enkele reden te zien om te verhuizen.

“Ik heb hier voldoende ruimte tegen een betaalbare prijs, de klanten kunnen hier ook voor de deur parkeren, wat wel handig is bij het inladen van de spullen” .

5.2.2 Personeel

Ontslaan

Een tweede belangrijke post waarop de kosten gereduceerd kunnen worden zoals blijkt uit de literatuur is het personeel. Een aantal respondenten geeft aan dat het personeel heeft ontslagen om de kosten te drukken. Een voorbeeld hiervan is Sights & Sounds, deze had in het verleden vijf man in dienst verdeeld over twee filialen. Om de kosten te drukken heeft hij vier van de vijf man ontslagen en is hij met een personeelslid in het huidige filiaal verder gegaan.

“ Hierdoor heb ik de kosten weten te drukken en kan ik nog meer tijd en beter mijn aandacht geven aan het leveren omtrent maatwerk”.

De eigenaresse van Le Rideau gaf ook aan personeel te hebben moeten ontslaan. Vanwege de crisis heeft ze afscheid moeten nemen van twee man personeel. Hierover stelt ze:

“Door de crisis hebben we twee jaar geleden afscheid genomen van 2 krachten, wat erg moeilijk was, je heb toch een bepaalde band met deze mensen”.

De meest ingrijpende interventie betreffende het personeel kwam van de eigenaar van Music all-in. Deze gaf aan de afgelopen jaren al zijn personeel te hebben moeten ontslaan omdat de kosten anders niet meer te dragen waren. Hij stelde dat hij nu zijn zaak 6 dagen in de week alleen draaiende houdt. Dit zorgde voor problemen wanneer het druk was of wanneer hij andere verplichtingen had of zelfs naar de wc moest.

“Ik heb een jaar geleden mijn laatste personeelslid moeten ontslaan. Nu doe ik heel de week in mijn eentje. Je maakt lange dagen en dat is soms erg zwaar”.

Music All-in (Intermezzo)

Music All-in is een winkel gesitueerd in de Beukersstraat in het centrum van Zutphen. De winkel bestaat al sinds 1974 en is opgericht door de vader van de huidige eigenaar. De winkel is gespecialiseerd in cd's en biedt daarnaast ook dvd's aan. Hoewel het eerst uit twee filialen bestond is er nu nog maar een vestiging. Door toedoen van het internet en het daarmee gepaard gaande 'downloaden' zijn de inkomsten teruggelopen en heeft de eigenaar zijn personeel moeten ontslaan. Een oplossing om de verkoop weer op te krikken heeft de winkelier niet. Een kwestie van volhouden en kijken hoe lang het duurt luidt het devies van de winkelier.

De eigenaar van Mom2B geeft aan dat er in de nabije toekomst personeel uitgaat. Hierdoor zal er meer werk op zijn eigen schouders komen.

Wat opvalt is dat het ontslaan van personeel een van de meest gehanteerde manier van kostenreductie is van de Zutphense ondernemers. Het blijkt ook het meest gegeven antwoord te zijn op de vraag: Op welke manier probeer je de kosten te drukken?

Meer flexibel personeel

Het werk dat door het ontslagen personeel werd gedaan wordt veelal opgevangen door familieleden. Zo stelt de eigenaar van Houx Sport:

“Wanneer het echt druk is springt mijn vrouw ook regelmatig bij. Een aantal jaar geleden had ik hier een parttimer voor, maar wanneer mijn vrouw dit doet bespaar ik hier toch weer wat geld op”

Janson BonBon heeft buiten een medewerker zijn dochter als belangrijk personeelslid. Wat voor hem ook weer als voordeel heeft dat deze niet een net zo definitieve verbintenis moet worden gegeven als een niet familiair personeelslid. De eigenaar van Pure Taste heeft ook de hulp van zijn vrouw en de eigenaar van Mom2be doet het ook samen met zijn vrouw. Beide geven aan dat het zonder deze hulp heel moeilijk zou zijn de zaak draaiende te houden.

Volkshuis Zutphen (intermezzo)

Het volkshuis in Zutphen is een opvallende onderneming onder de onderzochte winkels en horecazaken. Het Volkshuis is een sociale werkplaats dat werk biedt aan 30 “cliënten”. Daarnaast heeft het ook nog eens 15 man personeel in dienst. De zaak wordt gerunt door een bedrijfsleider. Hoewel het door middel van subsidies wel steun krijgt van de overheid, moet de zaak wel in zijn eigen kosten kunnen voorzien, waardoor het geleid wordt net als een echt bedrijf. De toekomstige hervorming van de AWBZ kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat het door moet gaan in een hele andere vorm

Een andere opvallende manier van het inzetten van personeel is die van de Talamini ijsalon. De eigenaar zet zo nu en dan bewust extra personeel in om de mensen sneller van dienst te kunnen zijn. Hiermee hoopt hij de behandeling van klanten te versnellen en hiermee een actieve en goede indruk achter te laten. Dit extra personeel wordt vooral opgevuld door jonge, en goedkope parttimers.

“Ik vind het belangrijke dat de klanten goed maar vooral snel geholpen worden, ik heb een hekel aan wachten”.

Hiermee is hij wel de enige van de respondenten die dit binnen zijn zaak toepast.

5.2.3 Openingstijden

Een ander methode of strategie is het aanpassen van de openingstijden om zo of de kosten te drukken of meer omzet en winst te genereren. Voor veel winkels betekent een verruiming van de openingstijden open zijn op (koop)zondagen of (koop)avonden. De winkels in Zutphen mogen hier hun eigen invulling aan geven en worden hierin niet beperkt vanuit de wet.

Verruimen

Steeds meer winkels kiezen ervoor hun openingstijd te verruimen, doordat ze dan open zijn op tijden dat kantoren en andere dienstgerelateerde bedrijven dicht zijn en er dus meer mensen de mogelijkheid hebben te winkelen. Een voorbeeld hiervan zijn de koopavonden. De koopavonden

worden door de winkeliers allemaal verschillend ingevuld. Uit de interviews blijkt dat de een er een groot voorstander en de ander er een groot tegenstander van is. Zo stelt de eigenaar van Houx Sport.

“De koopavonden lopen zeer goed en zijn naar eigen zeggen ideaal voor mijn publiek.

Daartegenover stelt de eigenaar van Pure Taste:

Ik heb de koopavonden binnen mijn zaak afgeschaft. Hier kwam gewoon niemand op af en werd er niks verdiend.

De bedrijfsleider van Van der Kam Mode stelt:

“De koopavonden zijn doorgaans bar slecht, hierom is er voor gekozen de zaak vaak niet open te doen. We bekijken vooraf per koopavond of we wel of niet open zijn”.

Zo blijkt iedere ondernemer daar zijn eigen invulling aan te geven en bleek dat er bij een koopavond de helft van alle winkeliers open te zijn en de helft gesloten.

Deze trend was ook zichtbaar bij de koopzondagen. Ook hieraan gaven de winkeliers individueel hun invulling aan. Zo stelt de eigenaar van Pure Taste:

“Wel heb ik ervoor gekozen om iedere zondag open te zijn. Hierop hebben mensen alle tijd van de wereld en eten ze vaak uitgebreid op zondag waardoor dat voor hem een ideale dag is. Zondag is een dag waarop mensen lekker willen eten, door open te zijn kunnen ze bij ons terecht voor een goede wijn of iets anders”.

De eigenaar van Arte vita keukens is geen enkele koopzondag open.

“De zondag is voor mij een dag waarop ik vrij ben en thuis kan zijn. Dan ga ik naar de hockey waardoor het voor mij niet mogelijk is om open te zijn, dit wil ik niet zomaar opgeven”.

Op de koopzondagen blijken de meeste winkeliers toch wel open te gaan. Dit vooral om uit te stralen dat ze toch actief zijn en om de levendigheid in de stad een beetje te behouden.

Manders ICT stelt:

”Aan de koopzondagen en het chocoladefestival doe ik wel mee, maar meestal ben ik op die dagen vooral bezig met achterstallig onderhoud en gaat de meeste tijd hierin

zitten. “Met koopzondagen ben ik vooral open om te laten zien dat ik toch een beetje actief ben”.

Aanpassen aan wensen van de klant

Daarnaast zijn er ook winkeliers die zich aanpassen aan de wensen van de klant. Dit bleek uit het voorbeeld van de eigenaar van Pure Taste die op zondag open was omdat dit een dag was waarop veel mensen lekkernijen voor bij het eten willen inslaan. Een ander voorbeeld is Mevrouw Baggijn die met haar zaak ervoor kiest alleen de koopavonden in de zomer open te zijn omdat er dan nog wel aanloop is. Dit bleek in de winter zo gering dat ze heeft besloten deze voortaan aan zich voorbij te laten gaan.

“Dit was gewoon niet rendabel, ik zat hier vaak voor me uit te staren tot de tijd voorbij was”.

5.2.4 Inkoopstrategieën

De laatste strategie om de kosten te reduceren die naar voor komt uit de theorie in hoofdstuk twee is die van een andere inkoopstrategie. Dit kan zijn door gezamenlijk producten in te kopen. Dit kan zijn door bij andere (goedkopere) leveranciers in te kopen.

Gezamenlijk inkopen

Van alle respondenten geven alleen fotograaf Mark Leeftang en bedshop de Duif aan samen met andere winkels hun producten in te kopen. Beide respondenten geven aan dat dit een voordelige uitwerking voor ze had. Zo stelt Mark Leeftang:

“ik ben lid van de fotovakbranche. Dit is een samenwerking met andere fotografen, waarbij ze soms gezamenlijk inkopen en kennis aan elkaar overdragen. hierdoor blijf ik vooral ook op de hoogte van de laatste ontwikkelingen”.

Voor bedshop de Duif geldt eveneens dat het winnen van informatie en kennis een belangrijke drijfveer is om gezamenlijk in te kopen.

“Ik ben aangesloten bij een inkoopvereniging waarmee samen een basiscollectie wordt aangeschaft. Hierbij heb ik het voordeel dat we kennis kunnen delen en spullen met een hogere marge kunnen verkopen”.

Buiten Van der Kam mode en van Engelen schoenen die meerdere vestigingen hebben en hierdoor automatisch op grotere schaal kunnen inkopen zijn zij de enige twee die dit zijn aangegaan. Zo geeft de eigenaar van sterrenrestaurant 't Schulten Hues treffend aan: “Nee, ik zie niet in op welke manier dit nut zou kunnen hebben”. Hierbij moet worden aangegeven dat de meeste winkeliers er nog niet bij stil hebben gestaan.

Andere leveranciers

Een tweede manier om de kosten te reduceren was om in te kopen bij andere leveranciers. Geen van de leveranciers bleek bewust op zoek te zijn gegaan naar andere leveranciers om eenzelfde product ergens goedkoper in te kunnen kopen. De onderzochte ondernemers blijken vrij trouw te zijn aan hun vaste leveranciers. De ondernemers blijken wel regelmatig andere producten te proberen waarvoor ze wel het contact zochten met andere leveranciers.

Ander assortiment

Een interventie die wel veel gehanteerd wordt om de inkomsten op te krikken en op die wijze de kosten te drukken is het aanbod van producten wijzigen en een nieuw assortiment te proberen. Zo probeert de eigenares van Mevrouw Baggijn voortduren haar assortiment te wijzigen om op die manier eigentijds en uniek te zijn.

“Ik probeer schaarste te creëren door spullen te verkopen die nergens anders te vinden zijn”. Indien nodig wijkt ze weleens af van de prijzen die de leveranciers voorschrijven en op de webshop worden gehanteerd’.

Ook Manders ICT die vrij conservatief is en die in zijn zaak nog producten die vijf jaar geleden gangbaar had liggen denkt eraan om zijn assortiment te veranderen.

“Ik wil me meer gaan richten op de verkoop van Tablets en laptops omdat ik toch een duidelijke verschuiving in de markt zie. “Ik zal wel moeten, toch ligt mijn interesses meer bij PC’s”.

Een winkelier die tevens zijn assortiment heeft aangepast om extra inkomsten te genereren is Sights & Sound. Zo heeft hij om mee te gaan met de trend besloten om ook Beats. By Dre koptelefoons te gaan verkopen.

”Dit is vooral om extra inkomsten te genereren. “Vorig jaar hadden we een hele invasie aan jongeren omdat die allemaal de Beats by Dre koptelefoons wilde hebben”.

Deze strategie wordt tevens gehanteerd door ijssalon Talamini, die nieuwe ijssmaken uittest onder zijn klanten en personeel en wanneer het aanslaat besluit in zijn collectie op te nemen.

Ijssalon Talamini (Intermezzo)

Ijssalon Talamini gevestigd in het centrum van Zutphen is een speciaalzaak in Italiaans ijs. Naast de verkoop van ijs heeft het ook een terras en eetcafé waar wat gedronken en gegeten kan worden. De eigenaar, Bas vegelin, runt het bedrijf sinds kort samen met een compagnon. Opvallend aan deze ondernemer is dat hij het, naar eigen zeggen, voor het geld niet meer hoeft te doen vanwege succesvolle zaken in het verleden. Toch zag hij toekomst en vooral een uitdaging in de ijssalon en investeert er nu extra in om het weer goed draaiende te krijgen. Het is

de bedoeling dat zijn compagnon het in toekomst van hem overneemt.

Een andere belangrijk motief om te stoppen met bepaalde producten en vooral leveranciers was wanneer de leveranciers de producten zelf op internet gingen aanbieden. Hierdoor zijn Music all-in & Pure Taste gestopt met het voeren van een aantal merken.

“Daar valt dan toch niets meer aan te verdienen”.

Toegepast interventies winkeliers om de kosten te reduceren				
Winkelier	Pand	Personeelskosten	Openingstijden	Inkoop strategieën
Music all in	Hoge huurkosten tevreden met locatie	Al het personeel ontslagen runt zaak alleen	Van 9.00-18.00 geopend deelname koopavonden en zondagen	Indien leverancier of maatschappij zelf producten aanbied stopt samenwerking
Manders ICT	Pand in eigen beheer tevreden	Eenmanszaak hulp van	Van 9.30-17.30 Geopend op koopavonden en koopzondagen	Vaste leveranciers op bestelling
Sights & Sounds	Huur tevreden	1 fulltime personeelslid personeelsleden ontslagen	11.00-18.00 deelname koopavond	Meegaan met trends continue aanpassing door internet
Mark Leeflang	Huur tevreden met locatie en prijs	Eenmanszaak	Openingstijden 09.00-17.00 Geen deelname koopavonden koopzondagen	Focus op nieuwste producten
Arte vita	Huur tevreden ondanks hoge prijs	Eenmanszaak	Geopend van 10.00-17.30 Geen deelname koopavonden en zondagen	Vaste leveranciers probeert zo nu en dan iets aan assortiment toe te voegen
Mevrouw Baggijn	Huur Op zoek naar extra pand.	Eenmanszaak	Geopend van 10.00 tot 17.30 deelname koopzondagen alleen koopavonden in de	Continu op zoek naar nieuwe leveranciers. Wil vooral uniek zijn

			zomer	
Le Rideau	Pand in eigen beheer eigenaren verhuren een gedeelte	Twee personeelsleden ontslagen	Geopend van 11.00-17.00 geen deelname koopavonden/ koopzondagen	Vaste leveranciers richten op duurdere segment
Bedshop de Duif	- Huurt van familie. - wacht met koop tot na de crisis	5 personeelsleden	Geopend van 9.30 – 18.00	Aangesloten bij inkoopvereniging zoekt naar unieke spullen
Pure Taste	Onderhandeling met huurbaas. Uitkijkend naar alternatieven	Inzet familieleden 1 parttimer	ledere dag geopend 9.30-18.00	Indien product te koop is op internet per direct stoppen. Hogere segment
Janson BonBon	Huur moeilijk op te brengen. niet op zoek naar alternatieven	Inzet familielid	Geopend van 10.00 tot 18.00 Deelname koopavonden en koopzondagen	Aansluiten bij wensen van de klant richten op kwaliteit
Boek & Bureau	In eigen beheer. afgelopen jaar uitgebreid door nieuw pand ernaast te kopen	10 medewerkers in dienst. Niet op personeel bezuinigd	Geopend van 9.00-18.00 deelname koopavonden en zondagen	Breed assortiment Hierdoor continue op zoek naar nieuwe leveranciers
Houx sport	-Pand in eigen beheer -tevreden	Inzet familielid 3 personeelsleden	van 9.30-18.00 Geopend op koopzondagen en koopavonden	Richten op verenigingen vaste leveranciers
Talamini ijssalon	-Wil pand graag kopen van verhuurder. - ontevreden	Inzet extra personeel voor snelle service	ledere dag geopend van 9.30 tot 22.30	Regelmatig afwisseling assortiment
Pierrot	Pand in eigen beheer. tevreden	11 man personeel 5 vast 6 parttime	Maandag gesloten tot 1.00 snachts open	Zoeken naar goedkoopste leveranciers
Het volkshuis	In beheer van een stichting	Inzet gesubsidieerd personeel	Van 9.00-17.00 geopend op zondagen	Afwisseling van menu verder geen bijzonderheden

Restaurant t schulten Hues	Huidige pand betrokken vanwege hoge huur vorige pand	Inzet familielid personeel in het verleden ontslagen	Gesloten op zondag	Door crisis ook goedkopere producten gerserveerd
Mom2B	Wil pand graag kopen van verhuurder	Inzet familielid ontslag personeel	9.30-17.00 deelname koopavonden en zondagen	Vaste leveranciers
Van der Kam heren/dame smode	Grootste gedeelte is gekocht. klein gedeelte is huur.	Inzet 12 man personeel. Wordt voorlopig niet op bezuinigd.	Zoekt goede koopavonden uit. geen koopzondagen	Inkoop met andere vestigingen. Houden vast aan eigen collectie
Schrader Mode	Pand in eigen beheer tevreden	6 man personeel in dienst inzet familielid	Geopend van 12.00-16.30	Vaste leveranciers
Van Engelen schoenza ak	Pand in eigen beheer tevreden	8 personeelsleden	9.30 tot 18.00 deelname koopavonden/ zondagen	Meerdere filialen dus koopt in grotere getalen in.

5.2.5 Conclusie

De vraag: *Op welke manier geven de Zutphense winkeliers en horecaondernemers vorm aan kostenreductie?* Is na de uiteenzetting van de koste reducerende interventies te beantwoorden. Uit de interviews blijkt dat wanneer de situatie echt ernstig is en er dringend moet worden bezuinigd, dat er dan personeel wordt ontslagen. Dit wordt opgevangen door zelf meer te gaan werken en worden er vaak familieleden ingezet om de zaak dan toch draaiende te houden. Verder blijken de winkeliers er niet bij stil te staan dat er nog andere methoden waren om kosten te besparen. Zo waren er slechts twee winkeliers die echt overwogen om een andere locatie te zoeken voor hun winkel, terwijl er in de huidige situatie met een groot aantal lege winkelpanden veel alternatieven zijn om hun winkel te vestigen. Daarbij blijken de winkeliers en horecaondernemers ook veelal te berusten in het feit dat ze het alleen moeten redden. Zo blijken ook alleen Bedshop de Duif en fotostudio Mark Leeftang gezamenlijk in te kopen en is geen enkele ondernemer op zoek gegaan naar leveranciers die dezelfde producten goedkoper kan leveren. Wat opvallend is, is dat de winkeliers wel heel erg bezig zijn met hun assortiment om deze aan te passen aan de wensen van de klant om zo voor hogere inkomsten te zorgen. Concluderend kan worden gesteld dat buiten het ontslaan van personeel, wanneer het echt niet anders kan, de winkeliers wel huiverig zijn voor veranderingen of interventies. Hierbij wordt als reden gegeven: "Dit is hoe de klanten ons kennen" of "zo doen we het al jaren". Een

uitzondering daargelaten zijn de meeste winkeliers ook huiverig voor collectieve koopavonden of koopzondagen. Er wordt individueel afgewogen of een koopzondag of koopavond rendabel is en hier worden de openingstijden dan ook op aangepast.

5.3 Klantenbinding

In deze paragraaf wordt de onderzoeksvraag: Op welke manier geven de Zutphense winkeliers en horecaondernemers vorm aan klantenbinding? Behandeld. Deze zal worden vormgegeven aan de hand van de uitingsvormen die blijken uit de theorie. Achtereenvolgens worden reclame, service, evenementen en hantering van internet als strategieën behandeld. Hierbij worden de strategieën die worden toegepast omtrent deze onderwerpen van interventie uiteengezet. Aangevuld met praktijkvoorbeelden en citaten van de desbetreffende winkelier of horecaondernemer.

5.3.1 Reclame

De eerste strategie om de klantenbinding te vergroten is het maken van reclame. Reclame is al sinds lange tijd een belangrijke manier om nieuwe klanten te werven en bestaande klanten op de hoogte te houden van nieuwe acties en producten. Hoewel de interventie reclame valt onder klantenbinding kan hier ook op bezuinigd worden, wat een vorm van kostenreductie is. Om de bevindingen omtrent de strategieën van reclame toch in zijn totaliteit te presenteren is er voor gekozen om alles betreffende reclame te scharen onder klantenbinding.

Meer reclame

Geen van de respondenten geeft aan bewust meer reclame te maken om zo extra klanten aan zich te binden. Wel worden er nieuwe methoden van reclame maken aangewend om op die manier extra klanten binnen te brengen en kosten te besparen. Deze nieuwe methoden betreft vooral het gebruik van internet en sociale media in het bijzonder. Toch was er geen van de respondenten die aangeeft extra te adverteren, extra reclamefolders uit te brengen of extra acties met hun klanten te communiceren om op die manier meer klanten aan zich te binden. Wel worden er door enkele winkeliers acties gehouden, maar dit betrof dan meer de normale jaarlijkse acties en uitverkoopaanbiedingen. Een sprekend voorbeeld hiervan is Houx Sport die door middel van een klanten kaart al jarenlang hun klantenkring voor zicht te behouden. Een ander voorbeeld hiervan is Janson Bon Bon die met sinterklaas speciale acties had om extra klanten te trekken.

“ Dan bied ik bijvoorbeeld heel goedkoop chocolade letters aan en op die manier wil ik mensen voordelig kennis laten maken met mijn unieke smaak”.

Jansson Bon Bon (intermezzo)

Chocolaterie Janson BonBon is een speciaalzaak in chocolade en bonbons. Daarnaast bieden ze ook de mogelijkheid aan er wat te drinken en te eten in de vorm van een terras en een aantal tafeltjes binnen. De huidige eigenaar Huub Janson is de zaak begonnen omdat hij graag ambachtelijk werk wilde verrichten. Zutphen, met zijn vele speciaalzaken leek hem de ideale plaats zijn zaak te vestigen. Janson houdt samen met zijn dochter en een werknemer de winkel draaiende. Opvallend aan Huub is dat zijn belangrijkste doelstelling niet geld verdienen is maar de mensen een goed product bieden.

Bezuinigen op reclame

In tegenstelling tot het extra investeren in reclame zijn er wel enkele ondernemers die aangeven minder aan reclame te doen, om zo kosten te besparen. Zo besteedde Le Rideau altijd geld aan reclame in het blad 'stijlvol wonen'. De kosten daarvan werden zo hoog dat ze daar nu tijdelijk even mee gestopt zijn. Ook blijken enkele respondenten gestopt te zijn met het adverteren in bladen en folders omdat de respons hierop steeds minder is. Hierbij wordt aangegeven dat er direct kosten worden bespaard.

Gezamenlijke acties

De Winkeliers en horecaondernemers blijken wel branchegenoten en vooral ook elkaar op te zoeken om gezamenlijk reclame te maken en acties te houden. Een voorbeeld hiervan is dat klanten van Pure Taste korting kunnen krijgen bij de bloemist en andere speciaalzaken en andersom. Hierbij wordt door de respondent wel gesteld dat:

“Deze samenwerking kwam maar moeilijk tot stand. De meeste ondernemers hier in Zutphen gunnen elkaar het licht in de ogen niet”.

Eenzelfde actie werd ondernomen door fotograaf Mark Leeftang die een boekje wilde uitbrengen over ondernemers in de Laarstraat.

“Het is belangrijk dat er voldoende reclame is en dat de gevels er goed uitzien”. Tot nu toe heeft hij echter op weinig steun kunnen rekenen. “ze vinden allemaal wel dat er iets aan moet gebeuren maar als het puntje bij paaltje komt geven ze nooit thuis”.

Een ander treffend voorbeeld van een gezamenlijke acties wat geïnitieerd is door een van de geïnterviewde winkeliers is die van Janson BonBon.

“Om meer klanten naar mijn zaak te lokken heb ik een munt bedacht die in verschillende zaken kan worden ingeleverd tegen een bepaalde beleving. “Dit zorgt er toch voor dat je mensen bij elkaar binnen brengt”.

Een ander voorbeeld van een gezamenlijke actie is hetgeen Manders ICT heeft toegepast. Deze probeert door zich aan te sluiten bij een landelijk branche gerelateerde folder: Q-motion, sterker te staan.

“Hierin presenteren zich voornamelijk speciaalzaken. Ik bied hier losse videokaarten en inktpatronen aan voor een leuke prijs”.

Een ander voorbeeld van een samenwerking die winkels aangaan is om samen te werken met bedrijven buiten de branche. Zo heeft bedshop de Duif een afspraak met een manueel therapeut waarbij ze elkaar promoten bij hun klanten. Bij problemen verwijst de bedshop zijn klanten door naar de therapeut en voor goede matrassen en bedden adviseert de therapeut zijn klanten bij Bedshop de duif te kopen. Eenzelfde gezamenlijke actie is opgezet door stoffeerdery Le Rideau en een binnenhuisarchitect. Wat opvalt is dat de meeste winkeliers toch tijd en geld steken in het houden van gezamenlijk acties en promoties om elkaar op die manier toch te helpen en er zelf beter uit te komen. Er zijn ook ondernemers die het wel hebben overwogen maar het vervolgens toch niet hebben geprobeerd. Keukenzaak Artevida stelt bijvoorbeeld:

“Ik doe niet aan samenwerking met winkels uit een andere branche met als doel elkaar aan klanten helpen. Hoewel dit nog niet uitgetoet is denkt hij dat dit toch niet werkt.

Hoewel hieruit blijkt dat niet alle ondernemers iets zien in gezamenlijk actie voeren hebben de meeste toch wel een aantal initiatieven waardoor ze elkaars winkel promoten of hun acties en aanbiedingen kenbaar maken.

Artevida Keukens (intermezzo)

Artevida is een keukenzaak gevestigd op de markt dat gespecialiseerd is in Italiaanse luxe keukens. De eigenaar heeft zelf een enorme passie voor Italië en het Italiaanse leven. Doordat hij altijd bij een keukenbedrijf heeft gewerkt heeft hij besloten deze twee dingen te specialiseren. Hij heeft bewust gekozen voor de markt omdat, hij dan de meeste toeristen in zijn zaak binnen krijgt. Deze zijn volgens hem een belangrijke doelgroep en op de markt heeft hij de meeste kans dat hij deze binnenkrijgt wanneer ze een bezoek brengen aan de stad. Lagos Nagy, wekt de indruk van luxe spullen en het goede leven te houden.

5.3.2 Service

Een tweede strategie om de klantenbinding te vergroten is door goede service te verlenen. Zoals blijkt uit de theorie is het verlenen van service voor veel bedrijven een van de belangrijkste bedrijfsdoelstellingen. Onderzocht is hoe de Zutphense winkeliers ondanks een afnemende vraag hun service proberen te verbeteren of in stand te houden.

Extra aandacht op service

Het verlenen van goede service blijkt voor alle respondenten heel belangrijk. Voor winkeliers en horecaondernemers geldt dat ze veel aandacht aan service schenken en dat ze dit ook belangrijk vinden. Hieronder worden enkele voorbeelden en uitspraken weergegeven met daarbij de bijbehorende respondent.

Manders ICT

De zaak is begonnen met twee vestigingen, een in Zutphen en een in Lochem. In de huidige situatie is alleen de zaak in Zutphen nog geopend. De eigenaar heeft zijn klanten uit Lochem toch grotendeels kunnen behouden. “Ze vinden dat mijn aanpak vertrouwd aanvoelt en door het maatwerk wat ik lever blijven de meeste klanten uit Lochem bij mij komen”. Dit maatwerk zit hem vooral in het feit dat computers per onderdeel kunnen worden samengesteld, hierbij biedt Manders hulp en advies. Hiermee probeert hij zich tevens te onderscheiden van concurrenten. “Een Dixons bijvoorbeeld levert een dergelijke service niet. Zij zijn vaak meer aan het ‘dozen schuiven’, ze leveren producten maar geen extra dienst.

Fotostudio Mark Leeflang

“Ik probeer zoveel mogelijk klantgericht te werken voor de beste service”. “Door de klant in het ontwerp te betrekken probeer ik de service zo persoonlijk mogelijk te maken”. Door het hanteren van de nieuwste technieken en materialen probeert M. altijd zo exclusief mogelijk te zijn en zich hiermee ook te onderscheiden van concurrenten.

Sights & Sound

“Ik zorg er altijd voor dat mijn etalage er goed verzorgd uitziet”. “wanneer een klant langst loopt moet hij wel een goed gevoel krijgen”. E. Het belangrijkste om de klant tevreden te houden en in de toekomst terug te laten komen is volgens E. het bieden van de juiste service. “ We leveren echt maatwerk, in principe is alles mogelijk, we willen klanten ook vooral het gevoel geven dat ze altijd bij ons terecht kunnen”. “ We zorgen ook voor goede koffie en hebben we bewust gekozen om geen balie in de zaak te zetten om een meer informele sfeer te creëren”. Hiermee wil de respondent de nadruk niet op kopen leggen maar op maatwerk.

Mevrouw baggijn

M. is pas sinds een jaar met de zaak begonnen, hierdoor probeert ze extra actief te zijn en extra op te vallen. “Ik probeer bijna iedere week wat nieuwe dingetjes in de etalage te zetten”. “Ik probeer ook wat sfeer te creëren door een passend muziekje aan te zetten en ik bied bijna iedere klant koffie aan”.

Stoffeerderij Le Rideau

We proberen onze klanten vooral te behouden door zo goed mogelijk werk te leveren. “klanten

kunnen altijd terug komen als er wat is en als ze nog graag iets veranderd zien". M. stelt dat 'mond op mond' reclame de beste reclame is die er is en wil dit vooral met service bewerkstelligen.

Bedshop de duif

"Door mijn klanten persoonlijk te benaderen en een goede service te bieden hoopt ik mijn klanten te behouden. "Matrassen kunnen thuis worden getest en ze kunnen hier vier proefkussen meekrijgen, hiermee zijn we vrij uniek" .. Daarnaast probeert hij iedere klant die de zaak binnenkomt als extra service door middel van een praatje te adviseren over slapen

Pure Taste

"We hebben onlangs een nieuw logo ontworpen, waarmee we ook kwaliteit willen uitstralen". Daarnaast probeert E. allerlei producten uit, die hij zijn klanten ook laat proeven. "Het gaat hier altijd om producten uit het hoogste segment. "Wanneer mensen een duur product kopen, willen mensen ook echt iets goeds, en dat bieden wij ze dan ook".

Janson Bonbon

Door middel van het bieden van hoogwaardige kwaliteit probeert H. zich te profileren als een kwaliteitszaak. *"we verkopen alleen chocolade met een met een cacao gehalte van minimaal 70%". Het gaat H. er vooral om kwaliteit en service te bieden. "Het gaat er bij mij niet om zoveel mogelijk geld te verdienen, ik wil voor een acceptabele prijs mijn unieke smaak verkopen".*

Houx Sport

"Wij willen goede service bieden om weerstand te bieden tegen de grote sportketens en de webshops. "het hebben van leuk en vriendelijk personeel helpt om extra inkomsten te verwerven, hier selecteren wij uiteraard ook op".

Grand café Pierrot.

"klanten moeten goed worden verzorgd, dat is belangrijk in de horeca". Hiertoe is Pierrot lid van de Star service van Heineken en volgen ze terrastrainingen en biertaptrainingen. Bovendien wordt er ook extra gehamerd op de klantvriendelijkheid. De respondent wil door middel van terrasverwarming ook meer klanten in het winterseizoen trekken. "Dit was tot nog toe bij wet verboden. Deventer heeft ook cafés met terrasverwarming, dus we lopen hierin achter"

Het Volkshuis

"Er zijn bepaalde ochtenden waarop de tafels zo geposteerd zijn dat er gebridget kan worden. " Je moet mensen op een bepaalde manier aan de zaak verbinden als een soort community waarbij mensen de zaak en het publiek wat er komt belangrijk vind". Ook is het volkshuis vanuit zijn traditie voor iedereen toegankelijk, ook voor rolstoelhouders. "Dit werkt ook sympathie op" stelt de respondent.

Schröder Mode

“We proberen het iedere klant zo goed mogelijk naar de zin te maken door iedere klant uitgebreid te helpen en te voorzien van advies. Hiertoe is getracht een sfeer te creëren waarin klanten zich onbevangen voelen, bijvoorbeeld door een leeshoek en het aanbieden van koffie. Daarnaast moet het interieur meehelpen aan de sfeer die wordt gecreëerd”.

Talamini IJssalon

“We laten regelmatig iemand op het terras zitten om te kijken of de service goed is. Om sociaal wenselijk gedrag uit te sluiten doe ik dit met een anoniem iemand en onaangekondigd”.

Dit zijn slechts een aantal voorbeelden waaruit blijkt dat service als zeer belangrijk wordt beschouwd door de Zutphense ondernemers

Minder aandacht op service

Uit bovenstaande blijkt dat service als een belangrijke bedrijfsdoelstelling wordt beschouwd. Er was geen enkele winkelier die aangaf geen aandacht aan de service te geven, of dit niet belangrijk vond. Er was dan ook geen respondent die aangaf dat hij om op de kosten te besparen de service heeft verminderd.

5.3.3 Evenementen

Een derde strategie die wordt gehanteerd door winkeliers en horecaondernemers om de klantenbinding te vergroten is het organiseren van evenementen. Door middel van het organiseren van evenementen kan een bedrijf extra de aandacht vestigen op een bepaalde specialiteit of product.

Organiseren of deelname aan evenementen

De Zutphense ondernemers zijn erg actief in het organiseren van evenementen. Het bekendste evenement of festival is het Zutphense chocoladefestival. Dit festival dat is uitgegroeid tot een jaarlijks evenement geniet landelijk bekendheid. Een van de geïnterviewde respondenten, de eigenaar van Janson BonBon blijkt de bedenker en initiatiefnemer van dit grootse festival te zijn met duizenden bezoekers. De respondent geeft aan dat het festival aan zijn persoonlijke doel is voorbij gegaan.

“Ik ben dit festival in eerste instantie kleinschalig begonnen om meer klanten te trekken naar mijn zaak”. Bij de eerste editie kwamen er 2500 bezoekers waarmee dit als zeer succesvol kan worden beschouwd. Intussen is dit festival zo groot geworden dat het aan zijn persoonlijke doel, het genereren van extra klanten, voorbij gaat. H. stelt “Dit is niet erg, het is wel goed voor Zutphen.

Door bijna alle ondernemers werd aangegeven dat ze met het chocoladefestival open zijn en op hun eigen manier een speciale actie organiseerde. Sommigen stonden ook met een kraampje op het plein. Ook individueel organiseren de Zutphense ondernemers evenementen om hun zaak extra te profileren. Zo organiseert de eigenares van Mevrouw Baggijn een workshop stylen.

“Hiervoor ben ik de samenwerking aangegaan met ‘hippe hartjes’ een andere lifestyle zaak in Zutphen. Ik wil hiermee laten zien wat ik in huis heb en onder de aandacht komen van de plaatselijke bevolking”.

Een ander voorbeeld van een individueel evenement van een Zutphense winkelier is die van Sights & Sounds. De eigenaar van Sights & Sounds is mede organisator van een media event. Ook verzorgt hij het geluid bij andere evenementen. Deze samenwerking gaat hij aan met bedrijven binnen Zutphen en daarbuiten maar altijd buiten zijn eigen vakgebied.

Bezuinigen op evenementen

Een goed voorbeeld van het feit dat de Zutphense winkeliers zeer actief zijn met het organiseren van evenementen is dat er tot vorig jaar ieder jaar een modeshow werd georganiseerd op de markt door de Zutphense kledingzaken. Zowel van Engelen schoenen, schrödermode en Mom2b. Bij deze modeshows werden de grote ketenzaken bewust buiten gesloten en zochten de Zutphense kledingspecialzaken elkaar op om elkaars zaak en assortiment te promoten. Door alle drie de betrokken respondenten werd aangegeven dat dit door de crisis het afgelopen jaar niet is doorgegaan. De wens bestaat wel bij de respondenten om dit in de toekomst, wanneer het economisch beter zou gaan weer opnieuw op te pakken.

Er kan gesteld worden dat in Zutphen een gevoel bestaat voor het organiseren van evenementen. Met het chocoladefestival en andere evenementen is iedere ondernemer een enkeling daargelaten op zijn eigen manier actief om zijn steentje bij te dragen en zijn eigen zaak extra te promoten. Het organiseren van evenementen wordt dan ook gezien als een echt kans extra klanten voor de zaak te winnen.

5.3.4 Internet

Het internet is een van de factoren die ervoor zorgt dat er een afnemende vraag is ontstaan bij fysieke winkels. Ditzelfde medium kan door de winkeliers ook gebruikt worden om zich te profileren of om extra omzet te genereren in de vorm van een webshop. Hoewel het internet alweer vele jaren een vanzelfsprekend iets is, is het gebruik ervan door de Zutphense winkeliers en horecaondernemers zeer divers. In het volgende wordt uiteengezet op welke manieren internet wordt gehanteerd.

Informatieve homepage

Hoewel iedere respondent in het interview aangeeft een eigen website te hebben blijkt dit in de praktijk niet het geval. Zowel Manders ICT als grand café Pierrot blijken geen eigen informatieve webpage te hebben. Alle 18 overige ondernemers blijken er wel over een te beschikken. Het belangrijkste motief om een website voor de zaak te hanteren is het informeren van de klanten en een bepaald gevoel over brengen op de klanten door middel van het plaatsen van foto's en andere bijzonderheden omtrent hun zaak. Een treffend voorbeeld is dat van Schröder Mode die door middel van de website, de zaak probeert te promoten. Hiermee hoopt de eigenaar zijn klanten en potentiële nieuwe klanten voldoende te informeren. De extra services die Schröder Mode probeert hij ook door middel van zijn website over te brengen.

Naast het hanteren van een website geven respondenten aan gebruik te maken van social media of erover nagedacht te hebben. Het doel van deze vorm van internet was eigenlijk hetzelfde als van het gebruik van een eigen website. Uit de interviews bleek wel dat de winkeliers hier niet allemaal even goed in thuis zijn. Zo gaf de eigenaar van Grand café Pierrot aan:

“Ik heb wel Facebook en Twitter maar heb hier maar weinig verstand van, ik heb nu wel een jongen die dit een beetje voor me doet”.

De respondent geeft toe dat hij hier meer uit zou kunnen halen. Een ander voorbeeld van het overeenkomstig gebruik van social media met een gewone webpage blijkt uit het voorbeeld van ijssalon Talamini:

“Ik hou door middel van social media de klanten op de hoogte van de nieuwste smaken en laatste acties”.

De helft van de winkels hanteren social media naast hun reguliere website.

Een respondent die aangeeft heel erg actief te zijn met het gebruik van internet is de uitbater van Het volkshuis in Zutphen. Dit komt vooral door de interesse van de huidige manager hierin. Hierdoor hebben ze gratis Wi-Fi, is het actief op verschillende sociale media en heeft het een moderne website. De manager stelt:

“alles wordt bijgehouden en gedeeld met onze klanten, hierop krijgen wij goede respons van de klanten. Ook heb ik ervoor gezorgd dat we heel gemakkelijk vindbaar zijn op google om bijvoorbeeld ook de toeristen hier naartoe te lokken”.

Verder geeft alleen de eigenaar van bedshop de Duif aan echt interesse en veel aandacht aan internet te besteden.

Hantering webshop

Zoals blijkt uit hoofdstuk drie, is het winkelen via internet een van de grootste veroorzakers van een afnemende vraag bij winkeliers. Toch kan een webshop ook binnen een fysieke winkel worden gehanteerd. Nu is het uiteraard lastig om een webshop te hanteren bij een horecaonderneming, door de desbetreffende ondernemers werd dan ook aangegeven dat dit niet gedaan werd. Van de winkeliers waren er een aantal die aangaven wel een webshop te hanteren. De belangrijkste reden zoals wordt aangegeven door de winkeliers blijkt toch de afzet en daarmee ook de omzet te verhogen. Een voorbeeld van een zaak die een webshop hanteert is Sights & Sounds. De eigenaar gaf aan dat hij drie verschillende sites heeft waaronder een webshop. Deze loopt echter niet zoals vooraf werd verwacht. Dit was vooral vanwege tijdgebrek. Een andere zaak die al enige tijd een webshop hanteert is bedshop de Duif. Deze respondent geeft aan dat momenteel 1/5 van alle verkopen via de internetshop gaan.

“Dit zal in de toekomst meer worden en meer moeten gaan worden en hier gaan we ook in investeren. Dit zal essentieel zijn om te overleven”.

Een ander voorbeeld is die van Pure Taste. Deze is uit noodzaak een webshop gaan hanteren om de inkomsten enigszins acceptabel te houden.

“Er gaan soms wel voor 400 euro aan wijnen de deur uit, wanneer we deze inkomsten zouden missen zou het heel lastig worden”.

Er zijn ook voorbeelden van winkeliers die er bewust voor hebben gekozen geen webshop te hanteren. Zo stelde de eigenaar van Houx Sport:

“Het kost te veel tijd, energie en geld dat hoognodig is voor het draaiende houden van de zaak. Ik ben er ook niet zo in thuis”. Vanuit de inkooporganisatie wordt er wel een website gehanteerd aan de hand waarvan ik mijn acties kan bijhouden”.

Dit blijkt ook bij Manders ICT, Le Rideau, Artevida en SchraderMode het geval.

5.3.5 Conclusie

De vraag: *Op welke manier geven de Zutphense winkeliers en horecaondernemers vorm aan klantenbinding?* Is na de uiteenzetting van de koste reducerende interventies te beantwoorden. Uit de interviews met de respondenten blijkt dat de winkeliers en horecaondernemers grofweg gezegd meer bezig zijn met het werven van nieuwe klanten en het behouden van hun bestaande klantenkring dan dat ze zijn met kostenreductie. Opvallend is dat alle ondernemers

geen enkele uitzondering daargelaten veel aandacht geeft aan een goede service om op die manier de klanten aan zich te binden. Hierop wordt dan ook niet bezuinigd. Wat ook opvalt is dat er onder de Zutphense winkeliers een erg ondernemende cultuur bestaat ten opzichte van evenementen. Het chocoladefestival, opgezet door een van de respondenten, wordt door iedere ondernemer gebruikt om zijn zaak te promoten. Op het gebied van internet is heel erg een tweedeling te zien. Degene die er interesse en kennis van hebben en degene die dat niet hebben. Degene met interesse en kennis ervoor zien het meer als een mogelijkheid terwijl bij de andere helft het gevoel overheerst dat het internet vooral een bedreiging is. Qua reclame wordt ook steeds meer het internet gebruikt. Uit de praktijk blijkt dat op traditionele reclamewijze zoals folders en advertenties steeds meer wordt bezuinigd.

iedere ondernemer denkt op zijn eigen manier na over klantenbinding. Hier wordt dan ook veel tijd, aandacht en geld aan gependend. Wel is dit buiten de evenementen allemaal voor de individuele winkel. Initiatieven op een groter niveau zoals in de Nieuwstad en in de Laarstraat of hetgeen de horecaondernemers op de markt willen realiseren met de terrasverwarming blijkt op veel meer weerstand te stuiten. De onderlinge medewerking hieraan is gering en bij het voorbeeld van de terrasverwarming blijkt ook een tegenwerking van de gemeente.

Toegepaste interventies winkeliers ten aanzien van klantenbinding

Winkelier	Reclame	service	evenementen	Internet
Music all in	Direct Mail	Games kunnen worden getest Alle titels mogelijk op bestelling	Game-avonden	Website Facebookpagina
Manders ICT	Promotie in landelijke folder	Reparatie advies/maatwerk huisbezoek	Geen	Geen
Sights & Sounds	Direct mail	Advies maatwerk goede koffie	Organisator media events	Website hantering webshop
Mark Leeflang	Nieuwsbrief advertenties op internet advertentieboekje Laarstraat	Hantering nieuwste materialen advies maatwerk	Geen (niet mogelijk ivm busroute)	Website Facebook

Arte vita	Geen bijzonderheden	Advies Maatwerk bezorging en inbouwen van keukens	Geen	Website Facebook
Mevrouw Baggijn	Samenwerking hippe hartjes	Advies onthouden wat bij klanten past. cadeautjes	Workshop stylen deelname culinair plein en Zutphen lounge	Hantering webshop Website facebook
Le Rideau	Stijlvol wonen (maandblad) samenwerking met lunchcafe	Advies, maken totaalpakket monteren aan huis	Deelname aan monumentendagen	Website Facebookpagina geen webshop
Bedshop de Duif	Advertenties kortingsbon nieuwe inwoners samenwerking manueel therapeut	Mogelijkheid tot testen thuisbezorging Advies	Geen	Website hantering webshop Facebook & twitter
Pure Taste	Samenwerking andere speciaalzaken verkiezing beste speciaalzaak	Proeverij advies	Geen	Website hantering webshop
Janson BonBon	Speciale munt in te leveren bij andere speciaalzaken	Wens klant vervullen kwaliteit	Organisator chocoladefestival geven workshops	Website Facebook & twitter webshop gestopt
Boek & Bureau	Huis aan huis folderen klantenmailing	Breed assortiment producten kunnen worden getest	Houden van lezingen	Website hantering webshop
Houx sport	Gespitst op verenigingen klantenkaart	Goed advies bezorging aan huis goede nazorg kapotte artikelen	Aanwezig met standje op open dagen verenigingen	Website (slecht bijgewerkt)
Talamini ijssalon	Twitteractie gratis proeven samenwerking van	Biologisch ijs inzet extra personeel	Geen bijzondere evenementen	Goede website Facebook & twitter

	der Kam			
Pierrot	Advertenties in de krant	Vriendelijkheid enthousiast terrasverwarming (eventueel)	Geen	Geen
Het volkshuis	Geen bijzonderheden	Toegankelijk voor rolstoelen gratis wifi	Geen bijzonderheden	Goede website Facebook & Twitter
't schulten Hues restaurant	Groupon mailen klanten Pers Deelname kookboek	Kwaliteit bieden gratis wifi belevenis creëren	Geen bijzondere evenementen	Goede website hantering webshop Facebook & twitter
Mom2B	Nieuwsbrieven zegelsystemen	Advies	Organisator modeshows deelname beurzen	Webstie hantering webshop twitter
Van der Kam heren/damesmode	Direct mail samenwerking met talamini en chapeau	Advies voelen, passen, bodyscan	Geen deelname aan evenementen	Hantering webshop website Facebook & twitter
Schrader Mode	Nieuwsbrieven/ direct mail advertentie in lokale krant	Aanwezigheid leeshoek advies goede sfeer	In het verleden medeorganisator modeshows	Website
Van Engelen schoenenzaak	Folder en samenwerking schoenen posteren in kledingzaken	Advies nalevering	Geen	Website hantering webshop facebook & twitter

5.4 Prijsstrategie

In deze paragraaf wordt de onderzoeksvraag: Welke prijsstrategieën hanteren de Zutphense winkeliers en horecaondernemers? Behandelt . Zowel de strategie, van prijsdaling als prijsstijging in de vorm van andere producten uit een hoger segment. Hierbij worden de strategieën die worden toegepast over deze onderwerpen van interventie uiteengezet.

Aangevuld met praktijk voorbeelden en citaten van de desbetreffende winkelier of horecaondernemer.

Verlagen

Een strategie om meer inkomsten te genereren is het verlagen van de prijzen van producten om zo een hogere afzet te realiseren. Daarnaast kan er ook voor gekozen worden producten aan te bieden uit een lager prijssegment, met als bedoeling de doelgroep te verruimen en zo extra klanten en inkomsten te genereren.

Opvallend is dat niemand de prijs van zijn producten bewust verlaagt. Wel geven enkele winkeliers aan dat er meer om korting wordt gevraagd en dat hier aan toe moet worden gegeven om toch wat te kunnen verkopen. Geen van de respondenten geeft aan onder de adviesverkoopprijs te gaan zitten. Hoewel afgelopen jaar mede door de slechte winter de Sale van de zomerkleding veel eerder begon dan normaal gaven ook de winkeliers met een kledingzaak aan niet aan deze extra vroeg 'saleperiode' mee te doen.

De winkeliers en horecaondernemers geven wel aan bewust goedkopere producten aan het assortiment toe te voegen. Zo is bedshop de Duif tijdens de crisis bewust bedden gaan verkopen uit een lager prijssegment dan gebruikelijk.

"Hiermee willen we meer klanten aanspreken en de verkoop toch een beetje op peil houden".

Ook Artevida keukens heeft om toch nog wat winkelend publiek ervoor gekozen goedkopere producten bij te nemen zoals keukengerei en andere artikelen die niet direct een enorme investering met zich mee brengen.

"Deze producten probeer ik dan te posteren voor het raam zodat mensen toch geprikkeld raken om even binnen te stappen zonder dat het gelijk om heel veel geld gaat".

Eenzelfde interventie wordt toegepast door de eigenaar van Pure Taste. De respondent geeft aan dat hij er dacht verstandig aan te doen een verschuiving aan te brengen in het assortiment van het hoge naar het lage segment.

"De vraag van hoogwaardige producten bleek toch aan te houden en die van wat mindere te dalen, dit heb ik dus weer teruggedraaid. Zodra ik merk dat de verkoop van een product terugloopt overweegt E. deze uit het assortiment te halen, dit proces is cijfer gestuurd. "We hebben een tijd lang allerlei elektrische keukenapparaten verkocht, maar op een gegeven moment vroeg niemand hier mee om, toen zijn we er maar mee

gestopt”.

Pure Taste was hierin samen met Mevrouw Bagijn wel een uitzondering. De overige winkeliers bleken zo nu en dan wel eens iets nieuws te proberen, maar het actief op zoek gaan naar andere producten of leveranciers en vernieuwende concepten bleek niet vaak aan de orde.

Verhogen

Naast dat de prijs van producten of van het assortiment verlaagd kan worden, kan men ook voor duurdere producten te kiezen. Hiermee kan bijvoorbeeld een andere doelgroep worden aangesproken en wanneer hier veel vraag naar is de inkomsten worden vergroot.

Een van de winkeliers die deze interventie heeft toegepast binnen de zaak is Le Rideau. Deze hebben bewust gekozen voor stoffen uit een duurder segment.

”Er is bewust gekozen voor stoffen uit het duurdere segment. “ Hier hebben we meer passie voor en we proberen ons zo te distantiëren van de massa”. We hebben daarnaast ook een tijdje meubels gedaan maar hier is mee gestopt omdat dit niet blijkt te werken”.

Een voorbeeld wat al aan de orde is gekomen bij de prijsstrategie verlagen is dat van Pure Taste. Deze heeft bewust gekozen voor duurdere producten omdat deze trendy bleken te zijn en hierop is de uitstraling van de zaak ook aangepast.

“ De zaak staat voor hoogwaardige kwaliteit voedsel, klanten willen goede producten en daarvoor zijn wij het beste adres”.

Een ander opvallend voorbeeld is dat van Chocolaterie Janson BonBon. Deze stelt:

“Het is niet de bedoeling om zo veel mogelijk geld te verdienen. Ik vind het belangrijker de klant een acceptabele prijs te bieden voor goede kwaliteit en ze zo op die manier tevreden te houden”.

Dit houdt in dat hij bewust kiest voor duurdere producten, maar deze vervolgens wel goedkoper aanbiedt dan voor de omzet gewenst is. Dit omdat de hoofddoelstelling niet ligt bij het behalen van zo veel mogelijk winst.

De horecaondernemers gaven aan dat het er hun vooral om gaat een goede prijs-kwaliteit verhouding aan te bieden en op die manier bestaande klantenkring te behouden en tevreden te houden. De eigenaar van 't Schulten Hues stelt:

“Het is een beetje vreemd om in een sterrenrestaurant met goedkope producten te werken, dit doen we dan ook niet. Wel verwachten mensen in de huidige tijd voor de prijs die ze betalen dat er echt iets goed op tafel komt en nog wat extra's”.

Met dit extra's wordt een bepaalde beleving bedoeld. In dit geval dat ze een bijzondere avond uit krijgen voorgeschoteld met lekker eten en waarbij ze zich prettig en thuis voelen.

Conclusie

De vraag: *Welke prijsstrategieën hanteren de Zutphense winkeliers en horecaondernemers?* Is na een analyse te beantwoorden met dat de winkeliers de prijzen van hun producten niet omlaag doen. Dit omdat ze een bepaalde marge willen behouden op de verkoop van producten maar toch ook deels omdat ze dit niet gewend zijn. Daarbij blijken er ook niet zo veel winkeliers bewust op zoek te gaan naar goedkopere producten en blijkt dit ook niet te werken. De focus leggen op duurdere producten daarentegen weer wel, omdat ze zich op deze manier als kleine onderneming kunnen onderscheiden van de grote ketens en overige concurrenten. Voor de horecaondernemers geldt dat ze vooral de prijs/kwaliteitverhouding in de gaten houden. Ze zakken niet met de prijs maar schenken wel extra aandacht aan de producten en de beleving binnen de zaak.

5.5 Analyse

In het voorgaande deel van hoofdstuk vijf is uiteengezet welke strategieën door de Zutphense winkeliers worden toegepast. In deze paragraaf worden aan de hand van de opgestelde onderzoeksvragen de belangrijkste bevindingen van het onderzoek weergegeven. Er zijn per overlevingsstrategie enkele opvallende interventies die worden gehanteerd door de winkeliers en horecaondernemers individueel of op een grotere schaal. Deze zullen extra worden toegelicht. Hierbij worden ook de achtergronden en de doeltreffendheid van deze interventies opgenomen.

5.5.1 Kostenreductie

De opvallendste strategieën ten aanzien van de kostenreductie zijn in de paragrafen 6.1.1, 6.1.2 en 6.1.3 uiteengezet. De keuze voor het pand, de hantering van de openingstijden en de inkoopstrategieën zijn hieronder uiteengezet als meest opvallende bevindingen betreffende de overlevingsstrategie kostenreductie. Hoewel er ook geïntervenieerd werd door de ondernemers op de personeelskosten waren hier minder bijzonderheden in te ontdekken. Hiertoe is gekozen de analyse toe te spitsen op de overige strategieën.

Pand Keuze

Onder de onderzochte winkeliers en horecaondernemers is er een belangrijke tweedeling tussen de winkeliers die het pand waarin ze hun zaak betrekken huren of in eigen bezit hebben. De ondernemers die het pand in eigen bezit hebben, verkeren in een financieel betere positie doordat de panden bijna allemaal gevrijwaard zijn van een hypotheek. Hierdoor vallen de kosten betreffende het pand veel lager uit dan voor de ondernemers die het pand huren. Een ander belangrijk verschil tussen pandeigenaren en pandhuurders zijn de alternatieven van het

pand. Hoewel het bezitten van een pand minder kosten met zich mee brengt zijn ze meer gebonden aan een bepaalde locatie dan huurders. Winkeliers en horecaondernemers die het pand huren hebben de mogelijkheid om het huurcontract op te zeggen of aan het einde van een huurperiode een ander pand te betrekken. Opvallend is dat op de eigenaar van delicatessenzaak 'Pure Taste' na geen enkele huurder over de mogelijkheden van een ander pand op een andere locatie met andere voorwaarden nadenkt. Dit terwijl in de huidige situatie van een toenemende leegstand in de binnenstad de mogelijkheid er is om elders een pand te betrekken tegen voordeligere voorwaarden dan de voorwaarden van de huidige huurcontracten. Dit is extra opmerkelijk omdat de winkeliers en horecaondernemers wel aangeven dat ze beschikken over een vast klantenbestand. Dit klantenbestand kan volgens de winkeliers op een eventueel nieuwe locatie behouden blijven door de grote mate van klantenbinding en service.

Naast de geringe aandacht voor een pand op een andere locatie wordt er door de winkeliers en horecaondernemers aangegeven dat er weinig onderhandeld wordt over de huurprijs. Zowel door de heer Nijendijk als de heer Van Aanhold wordt aangegeven dat veel pandeigenaren er momenteel voor open staan de onderhandelingen over de huurprijs vervroegd aan te gaan en met de prijs te zakken uit vrees voor leegstand. Leegstand zou immers betekenen dat er helemaal geen inkomsten uit het pand worden verworven.

Tot slot word er door de meeste winkeliers en horecaondernemers gesteld dat hun huidige pand geschikt is voor hun doeleinden en dat ze hierdoor ook niet op zoek hoeven naar een ander pand. Dit wordt door de meeste respondenten echter nauwelijks onderbouwd. Een veel gehoorde reactie is: *"Onze klanten weten dat ze ons hier kunnen vinden"*. Onder andere Janson Bonbon, Arte vita, Sights & Sounds en Musica all-in geven aan dit een belangrijk criterium te vinden om in het huidige pand te blijven. Dit ondanks dat de huurprijs volgens de respondenten aan de hoge kant is. Om de kosten te drukken kan een pand op een goedkopere locatie echter wel een uitkomst zijn voor veel ondernemers. Met een beetje creativiteit kan een pand met lagere huurkosten geschikt gemaakt worden voor bepaalde doeleinden. Dit kan, zoals door accountant Jan Nijendijk wordt aangegeven, opgelost worden door het houden van minder voorraad. Hierdoor is er automatisch minder ruimte nodig voor de opslag. Daarbij is het zo dat de hoeveelheid voorbijgangers van een pand in de binnenstad weer gecompenseerd kan worden met de mogelijkheid tot parkeren, dat op die manier weer voor extra klanten kan zorgen.

Daarbij is het in een tijd met internet en social media heel goed mogelijk de nieuwe locatie onder de bestaande klantenkring kenbaar te maken. Door het leveren van een goede service en goede dienstverlening kan tegelijkertijd de bestaande klantenkring behouden worden. De winst aan inkomsten die kan worden behaald door de kosten te reduceren kan cruciaal zijn voor sommige winkeliers om te overleven.

Openingstijden

Het meest opvallende aan de hantering van de openingstijden als strategie om de kosten te reduceren is dat veel van de onderzochte ondernemers zich vasthouden aan de traditionele openingstijden. Dit houdt in dat ze op werkdagen open zijn van bijvoorbeeld half tien tot half 6, veelal gelijk aan de kantooruren. Het is tegenwoordig een trend om ook buiten kantooruren open te zijn, zodat de klanten ook buiten hun eigen werktijden om de winkels kunnen bezoeken. Hier wordt echter door geen enkele winkelier gebruik van gemaakt. Ze zouden er bijvoorbeeld voor kunnen kiezen om van elf uur 's ochtends tot zeven uur 's avonds open te gaan, zodat ook mensen met een kantoorbaan de mogelijkheid hebben bij de winkel te kopen. Doordat je hiermee de openingsuren per dag gelijk houdt betekent dit dat er geen extra personeelskosten zullen zijn. De extra klanten kunnen wel voor een vergroting van de inkomsten zorgen. Het is opvallend dat dit door geen enkele winkelier op doordeweekse dagen wordt gehanteerd zeker gezien de concurrentie van sommige grootwinkelketens die deze verruiming van de openingstijden meer en meer hanteren en 's avonds langer open zijn.

Tevens is het zeer opvallend dat er in Zutphen geen eenduidige lijn te bekennen is in de hantering van de koopavonden en koopzondagen. Iedere zaak bepaalt individueel of zij wel of niet open gaat met koopavonden en koopzondagen. Wat vooral opvalt is dat een groot deel van de winkeliers bij de vastgestelde koopavonden en koopzondagen niet open gaat. Hierdoor neemt de uitstraling van het centrum van Zutphen als winkelgebied in zijn geheel af. De belangrijkste reden voor het niet open gaan die door de winkeliers wordt aangedragen is dat een koopavond of koopzondag geen nut heeft. Volgens Bedshop de Duif, Schröder Mode en Pure Taste levert dit namelijk geen extra klanten op. Ook voor wat betreft de koopzondagen is er een grote verdeeldheid tussen de zaken aangaande het open gaan of sluiten van de zaak. Tijdsgebrek of nood aan voldoende vrije tijd is een reden die door bijvoorbeeld Arte Vita en Houx sport wordt aangedragen. Wanneer men echter op grotere schaal open zou zijn wordt de levendigheid van de binnenstad wel vergroot en krijgen de koopavonden en zondagen automatisch meer uitstraling. Dit geldt zeker voor de ondernemers in de aanloopstraten. Deze zouden met nabij gelegen ondernemers gezamenlijk kunnen afspreken om open te zijn zodat de hele straat of het hele winkelgebied waarin ze gevestigd zijn meer uitstraling krijgt. De extra kosten die deze verruiming van de openingstijden met zich mee brengen kunnen gecompenseerd worden door de deuren gesloten te houden op een rustiger dagdeel in de week, bijvoorbeeld de ochtenden.

De koopavonden en koopzondagen zijn cruciaal om je als winkel maar ook als binnenstad te presenteren. In Zutphen kan grote winst worden behaald in het aantal klanten en omzet op koopavonden en zondagen wanneer de levendigheid ervan wordt vergroot. Dit moet echter wel plaatsvinden op grotere schaal wil Zutphen zich staande houden ten opzichte van omringende

steden. In dit kader is het opvallend dat Manders ICT en Mevrouw Baggijn aangeven wel open te gaan wanneer omringende ondernemers dit ook zouden doen. Dit geeft aan dat zowel de wil als de noodzaak om tijdens koopavonden en koopzondagen open te gaan aanwezig is.

Inkoop strategieën

Hetgeen geldt voor de strategieën omtrent de openingstijden en de keuze van het pand van de winkeliers en horecaondernemers geldt ook voor de inkoopstrategieën. Voor zowel de mogelijkheid tot gezamenlijk inkopen als het zoeken van andere leveranciers geldt dat hier door de winkeliers weinig over wordt nagedacht of gebruik van wordt gemaakt. De ondernemers die aangeven gezamenlijk in te kopen blijken hier veel voordeel van te ondervinden. Zo blijkt dat zowel Bedshop de Duif als fotograaf Mark Leeftang, die beiden aangeven samen met branchegenoten te werken op het gebied van inkoop, op de hoogte zijn van de nieuwste producten. Daarnaast geven beide respondenten aan dat deze vorm van samenwerking ook winst aan kennis met zich mee brengt. De meeste overige winkeliers geven aan hier niet bij stil te staan.

Dit geldt eveneens voor het inkopen bij andere leveranciers. Door het vervagen van de grenzen van de Europese Unie en de opkomst van internet zijn de alternatieven voor de inkoop van producten toegenomen. Het kan daarom zo zijn dat een leverancier waarmee al jaren zaken wordt gedaan en misschien een band is opgebouwd met de vertegenwoordiger of de bedrijfsvoering, niet de beste optie is. Door de hulp van het internet of het bezoeken van vakbeurzen of samenwerking met branchegenoten zouden nieuwe leveranciers gezocht kunnen worden. Gesteld kan worden dat de houding van de winkeliers en horecaondernemers hierin terughoudend is en dat hier een flinke kostenbesparing mogelijk is.

De winkeliers en horecaondernemers geven wel aan na te denken over een assortiment. Wat opvalt is dat dit bijna niet gepaard gaat met het inkopen bij andere leveranciers. Enkele ondernemers geven aan hun assortiment te veranderen indien het product te veel op internet wordt verkocht. Daarnaast willen ze op deze manier uniek blijven en meegaan met de laatste trends. Goede voorbeelden hiervan zijn de verkoop van 'Beats by Dre' koptelefoons door Sights & Sounds en de continue verschuiving in het assortiment door Mevrouw Baggijn waardoor ze producten verkoopt die enkel bij haar te verkrijgen zijn. Deze strategieën blijken ook noodzakelijk te zijn om je als bedrijf zijnde te onderscheiden van de grootwinkelketens en de internetwinkels. De zaken die aangeven hier minder mee bezig te zijn zoals Music all-in en Manders ICT ondervinden ook meer hinder van het internet en grootwinkel ketens.

5.5.2 Analyse klantenbinding

Zowel het maken van reclame, het organiseren van evenementen en het bieden van service wordt door de Zutphense winkeliers en horecaondernemers aangegrepen om de binding met de klanten te vergroten. Opvallend hierbij is de aandacht op de service. Alle respondenten geven aan hier bijzonder veel aandacht op te vestigen en zich op deze manier te onderscheiden van de concurrentie. Daarnaast blijken de Zutphense ondernemers ook zeer bedreven in het organiseren van acties en vooral evenementen. Door de verslechterde economische situatie is dit de laatste jaren teruggeschroefd. Enkel de wil om hieraan deel te nemen blijft bestaan, zo wordt door de ondernemers aangegeven. De meest opvallende strategieën zijn te vinden op het gebied van de hantering van het internet. Hiertoe is gekozen om deze overlevingsstrategie op het gebied van klantenbinding in de analyse extra uit te lichten.

5.5.2.1 Internet

Hetgeen vooral opvalt uit de interviews met de winkeliers en horecaondernemers is de tweedeling die er is in de mate waarin het internet binnen de onderneming wordt toegepast. Bijna iedere winkelier geeft aan over een informatieve website te beschikken. Dit blijkt in de praktijk niet het geval. Grand café Pierrot en Manders ICT hebben namelijk geen website. Bij andere ondernemers blijkt het uiterlijk en de inhoud ervan verouderd te zijn. Dit is onder meer het geval bij Houx Sport en bij Music All-in. Een voorbeeld hiervan is dat op de website van Music All-in de laatste update onder het kopje 'actueel' dateert van 2011. Andere ondernemingen zoals Bedshop de Duif, Pure Taste en Sights & Sounds hebben daarentegen wel een moderne website met daarin een geïntegreerde webshop. Daarbij wordt er door een aantal ondernemingen ook gebruik gemaakt van 'social media' zoals Twitter en Facebook.

De winkeliers en horecaondernemers die aangeven veel gebruik te maken van internet zeggen allen hier veel voordelen van te ondervinden. Zo zien onder andere Bedshop de Duif en Pure Taste hun afzet stijgen zonder daarbij veel extra kosten te hebben. De ondernemingen die 'social media' toepassen binnen hun zaak blijken daar ook veel respons op te krijgen. Ze geven hierbij aan dat dit een goedkope en effectieve manier blijkt om acties kenbaar te maken. De winkeliers en horecaondernemers die hier minder gebruik van maken geven aan hier minder interesse en vooral ook kennis in en van te hebben. De wil om het te hanteren is er in de meeste gevallen wel alleen de kennis ervan ontbreekt bij veel ondernemers. Voor deze ondernemers valt er op het gebied van internet nog veel winst te boeken in termen van reclames en verkoop via webshops. Echter moeten dan de mogelijkheden en de middelen hiertoe wel aanwezig zijn.

5.5.3 Analyse prijsstrategieën

Bij de strategieën ten aanzien van de prijs is het mogelijk de prijs van bepaalde producten te verlagen om er zo meer van te verkopen om op die manier meer inkomsten te krijgen. Dit werd door de winkeliers en horecaondernemers toegepast met wisselend succes. Toch kan gesteld worden dat dit over het algemeen geen grote verschillen maakt in de hoeveelheid klanten of inkomsten. Opvallender is dat een prijsverhoging, hetgeen niet inhoudt dat een bepaald product duurder wordt gemaakt maar dat er duurdere en dus ook exclusievere spullen worden aangeboden, wel een opvallend effect teweeg brengt. Dit effect wordt in de volgende paragraaf uiteengezet.

Prijsverhoging

Opvallend ten aanzien van de prijsstrategie is dat enkele winkeliers bewust de duurdere en exclusievere producten voeren. Zowel Le Rideau als Pure Taste hebben zich bewust op het duurdere segment gericht en geven aan zich hierbij prettig te voelen. Opvallend is ook dat veel winkeliers aangeven dat juist de duurdere producten het beste lopen. Zo heeft Pure Taste een tijdje goedkopere producten aangeboden maar bleef vooral de vraag naar de luxe producten bestaan. De reden hiervoor is, zoals aangegeven door de ondernemer, dat de goedkopere producten ook gewoon in de supermarkt te kopen zijn. De eigenaar van Sights & Sounds geeft ook aan dat er vooral veel vraag is naar de luxere kwaliteitsinstallaties, veel meer dan naar de goedkopere modellen van een bepaald merk. Eenzelfde trend is ook te merken bij Van der Kam mode waar bepaalde merken ondanks de wat hogere prijs goed lopen.

De winkels in Zutphen kunnen bijna allemaal gezien worden als speciaalzaken die zich toespitsen op service. Gezien dit feit is de vraag naar juist de duurdere producten ook een logische ontwikkeling. Voor een duurder product is een consument minder geneigd het internet op te gaan en hecht het meer waarde aan een goede service. Daarnaast zal het aanbod van de goedkopere 'standaard' producten groter zijn bij de grote winkelketens en op het internet. Het leveren van maatwerk, het geven van de juiste service en goed advies is iets dat meer past bij duurdere dan bij goedkopere producten. De klanten hechten er bij het kopen van een duurder product meer waarde aan een goed advies en de juiste service te krijgen. Deze strategie wordt niet bij alle winkels toegepast. Echter blijkt uit de interviews dat het wel een strategie is die bij de zaken die het wel hebben toegepast gewerkt heeft.

5.6 Samenvatting

Hetgeen opvalt, na de uiteenzetting en analyse van de meest opvallendste trend in de toepassing van overlevingsstrategieën, is dat er grote verschillen zijn tussen de winkeliers in de toepassing van strategieën om te overleven. Er zijn voorbeelden van winkels of horecaondernemingen die continu nadenken over het assortiment, pand of bedrijfsvoering en ondernemingen die zich lijken te berusten in de huidige situatie. Over het algemeen kan worden gesteld dat er een hoop strategieën zijn die zijn onderzocht in dit onderzoek waar de ondernemers niet eens over hebben nagedacht. Daarbij wordt ook aangegeven dat de kennis en interesse ontbreekt, bijvoorbeeld op het gebied van toepassing van het internet binnen de onderneming. Daarnaast zijn er ook facetten of strategieën waarin de Zutphense ondernemers wel zeer gedreven zijn zoals het bieden van service of het organiseren van evenementen. De goede samenwerking ten aanzien van evenementen is wel opvallend gezien de slechte samenwerking tijdens koopavonden en koopzondagen waarbij iedere ondernemer voor zichzelf bepaald of de zaak open is. Iets waar de uitstraling van Zutphen als winkelstad onder te lijden heeft.

Hoofdstuk 6 conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk komen de conclusies die aan de hand van het verrichte onderzoek kunnen worden gedaan aan bod. Om te beginnen worden de in hoofdstuk een opgestelde deelvragen aangehaald, waar vervolgens een antwoord op zal worden gegeven. Daaropvolgend zal een antwoord worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag welke is opgesteld in paragraaf 1.3. Dan zal er in dit hoofdstuk enkele aanbevelingen worden gegeven op welke wijze de winkeliers en horecaondernemers het beste weerstand kunnen bieden aan de afnemende vraag na aanleiding van de resultaten van het onderzoek. Tot slot zal er ook nog een korte reflectie gegeven worden over het verloop van het onderzoek.

6.1 Beantwoording deelvragen

De eerste deelvraag luidde als volgt: *Hoe is de situatie qua winkelleegstand, internetverkoop en de economische crisis in Zutphen ten opzichte van andere Nederlandse steden?*

Deze vraag is behandeld in hoofdstuk vier. Zutphen behoort met 38.000 inwoners tot de middelgrote gemeenten in Nederland. Dit zijn de gemeenten die het hardst getroffen worden door de ontwikkelingen van internetverkoop en de economische crisis. De winkelleegstand in Zutphen is met 13,9% hoog in vergelijking met het landelijk gemiddelde van 9,7%. Binnen deze groep van middelgrote gemeenten presteert Zutphen gemiddeld. Opvallend is dat de stijging van de winkelleegstand in Zutphen in de jaren 2010-2011 veel minder is dan in vergelijkbare gemeenten. De vergrijzing zal meer nog dan in vergelijkbare gemeenten toeslaan in Zutphen. Wel zal de bevolking de komende 15 jaar nog met 5,9 % toenemen. Ondanks de stijging van het kopen via internet, dat ook van toepassing is op de Zutphense bevolking, wordt verwacht dat het aandeel aankopen in de binnenstad niet significant zal dalen. Vooral de zaken actief in de verkoop van media, witgoed en kleding krijgen het meest te maken met deze verschijnselen. Concluderend kan gesteld worden dat de effecten van internet winkelen en de economische crisis niet nog ingrijpender zullen worden en meer van invloed op de winkelleegstand zullen zijn dan op dit moment het geval is.

De tweede deelvraag luidde als volgt: *Welke maatregelen en strategieën zijn er voor winkeliers en horecaondernemers om te overleven in tijden van een sterk veranderend winkelgedrag en economische crisis?*

Deze vraag is behandeld in hoofdstuk twee op basis van bestaande theorieën. Hieruit blijkt dat er voor de winkeliers en horecaondernemers een aantal strategieën of interventies zijn die ze toe kunnen passen om genoeg inkomsten te genereren. Op deze wijze kunnen de ondernemingen voort blijven bestaan. Deze interventies kunnen worden ingedeeld, zoals blijkt

uit hoofdstuk twee in kosten reducerende strategieën, strategieën gericht om de klanten extra aan zich te binden, strategieën gericht op de prijs en in het uiterste geval om de onderneming uit strategisch of noodzakelijk oogpunt stop te zetten. Deze domeinen waarop geïntervenieerd kan worden door de ondernemers bevatten allen enkele onderwerpen. Een voorbeeld van kosten reducerende strategieën zijn het ontslaan van personeel, het verruimen van de openingstijden of het gezamenlijk inkopen met branchegeenoten. Dit is op eenzelfde manier uiteengezet voor strategieën betreffende klantenbinding en de prijs. Deze interventies zijn in hoofdstuk twee uiteengezet in een schema, waarin ook een vertaalslag wordt weergegeven in welke vorm dit van toepassing kan zijn op de Zutphense winkeliers en horecaondernemers. Op basis van deze concepten zijn interviewvragen ontwikkeld waarop de onderzoeksbevindingen zijn gebaseerd.

De derde deelvraag luidde als volgt: *3: Op welke wijze trachtten winkeliers in Zutphen de afnemende vraag door toedoen van 'internet winkelen' en de economische crisis het hoofd te bieden?*

Deze vraag is behandeld in hoofdstuk vijf. In dit gedeelte worden de meest opvallende bevindingen nog extra benadrukt. Wat vooral opvalt is dat de Zutphense ondernemers zich veel meer toespitsen op klantenbinding dan op de kosten reducerende strategieën. Zo besteed iedere winkelier en horecaondernemer op geen enkele uitzondering na, veel zorg aan het verlenen van service. Iedere ondernemer tracht door het verlenen van service de concurrentie van andere zaken en het internet het hoofd te bieden. Hetgeen verder opvalt is dat er in Zutphen wel een echte cultuur bestaat van het organiseren van evenementen. Zo wordt het jaarlijkse chocoladefestival, Zutphense meest aansprekende evenement, georganiseerd door Janson Bon Bon. De winkeliers uit de kledingbranche hielden tot voor kort modeshows waarbij de ketens werden uitgesloten. Deze modeshows zijn als gevolg van de economische crisis tijdelijk stopgezet.

De kosten reducerende strategieën worden door veel minder winkeliers en horecaondernemers toegepast. Over veel van de mogelijke interventies wordt door de winkeliers niet eens nagedacht. Hoewel de helft van de ondernemers aangeeft het pand te huren en last te ondervinden van de hoge huurkosten denken ze er niet over na de alternatieven voor een pand te onderzoeken. Bij het snijden in de personeelskosten wordt door alle ondernemers aangegeven dat dit enkel in uiterste gevallen wordt gedaan en niet op basis van cijfers over de kosten en baten van het personeel.

Een derde punt dat zeer opvallend is, is dat er een groot verschil bestaat tussen de ondernemingen en de mate waarin het internet geïntegreerd is in het bedrijf. De meest doorslaggevende factor hierin blijkt de interesse voor computers en internettechnologie te zijn. De ondernemers die aangeven niet veel of niets met internet te doen, blijken niet over kennis of interesse hierin te beschikken. De ondernemers die het internet wel uitgebreid hebben geïntegreerd in hun zaak blijken allen te beschikken over de nodige kennis maar vooral ook over interesse in dit fenomeen. Deze ondernemers hebben dan ook veelal een webshop, waarvan ze allen aangeven dat het de inkomsten aanzienlijk vermeerderd. Tegelijkertijd ondervinden ze veel profijt van een goede recente website.

Een laatste opvallende trend die in de beantwoording van deze deelvraag niet achterwege kan blijven is de hantering van de openingstijden door de Zutphense ondernemers. Zeer opvallend is dat de Zutphense ondernemers op doordeweekse dagen de gewone kantooruren hanteren, zoals van 09.30 tot 17.30. Iets wat de grote winkelketens al hebben aangepast en waar de meeste werkende mensen dus wel buiten hun eigen werktijd terecht kunnen. Het meest opvallend is de keuze van de winkeliers om open te gaan met koopavonden en koopzondagen. Op een enkele uitzondering na blijken de Zutphense winkeliers en horecaondernemers individueel te bepalen of ze wel of niet open gaan tijdens deze gelegenheden. Dit maakt dat in bepaalde straten de helft open is en de helft niet waardoor de sfeer tijdens deze gelegenheden ver te zoeken is en de uitstraling van Zutphen als winkelgebied afneemt. Des te meer opvallend is de keuze van winkeliers om niet open te gaan tijdens koopavonden of koopzondagen omdat dit een geschikte gelegenheid is om extra klanten en inkomsten te genereren.

6.2 aanbevelingen

De vierde deelvraag luidde: *Op welke manier kunnen winkeliers in Zutphen het beste inspelen op de afnemende vraag en een veranderend winkelgedrag om zo hun continuïteit te waarborgen?* Deze vraag impliceert enkele concrete aanbevelingen naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek. Vandaar dat deze deelvraag apart van de overige deelvragen wordt behandeld omdat deze vraag in het onderzoek nog niet aan de orde is gekomen. De aanbevelingen worden gepresenteerd aan de hand van een aantal thema's die zijn gebaseerd op de belangrijkste en opvallendste bevindingen uit het onderzoek.

Pandkeuze

Een van de opvallende bevindingen is dat de Zutphense winkeliers en horecaondernemers tevreden zijn over het pand waarin ze hun onderneming houden. Dit ondanks het feit dat een behoorlijk aantal van de ondernemers de huurkosten als een zware kostenpost beschouwen en moeite heeft deze op te brengen. Dit in tegenstelling tot de ondernemers die het pand in eigen bezit hebben, deze geven namelijk aan hier grote voordelen van te hebben ten aanzien van de

kosten. Voor de ondernemers die het pand huren geldt echter wel dat ze niet vastzitten aan een bepaalde locatie en alternatieven kunnen zoeken. Door de huidige situatie van een toenemende verkoop via internet en de economische crisis heeft Zutphen te maken gekregen met leegstand van winkelpanden. Dit zorgt ervoor dat de huurprijzen van deze winkelpanden steeds verder zakken doordat er steeds meer alternatieven komen, leegstand betekent voor de verhuurders dat er immers ook geen inkomsten meer zijn. Hierdoor kan een huurcontract, afgesloten in een tijd dat het economisch beter ging en er nog geen sprake was van grote leegstand in de Zutphense binnenstad, gebaseerd zijn op een prijs die ver boven de momentele marktwaarde ligt. Doordat verhuurders niet willen dat ze ook met leegstand te maken krijgen, staan ze meer dan ooit open om aan de wensen van de huurder tegemoet te komen. Opvallend was dat slechts een enkeling met de huurbaas onderhandelde over contracten. Hoewel dit in het geval van 'Pure Taste' en 'Talamini IJssalon' niet volledig naar wens uitpakte zullen de verhuurders hoogst waarschijnlijk toch open staan voor het vernieuwen van de contracten tegen gunstigere voorwaarden. Hiertoe zouden de winkeliers en horecaondernemers die het pand huren meer actief moeten kijken naar de bestaande contracten.

Ditzelfde gegeven geldt voor de locatie waarin de hurende winkeliers en horecaondernemers zich hebben gevestigd. Zo kan het zo zijn dat ondernemers gevestigd in aanloopstraten in de huidige situatie een vergelijkbaar pand onder dezelfde prijsvoorwaarden als het huidige pand in het centrum kunnen zitten. Dit heeft weer aanzienlijke voordelen in de hoeveelheid exposure en het aantal bezoekers van de onderneming, doordat het centrum veel meer bezoekers trekt dan de aanloopstraten, waardoor de verkoop en inkomsten ook weer toenemen.

Daartegenover staat dat winkeliers en horecaondernemers die zich in het centrum van Zutphen hebben gevestigd en tegen te hoge huurkosten aanlopen voor een lager bedrag een ander pand in het centrum kunnen betrekken. De winkeliers en horecaondernemers gaven aan hierin mede te berusten omdat hun huidige locatie bekend is bij de klanten. In de huidige tijd van het internet zijn er echter mogelijkheden genoeg om hun nieuwe zaak onder de aandacht te brengen. Daarnaast blijken de Zutphense winkeliers zeer bedreven in het organiseren van evenementen, ook dit zou een uitermate geschikte manier zijn om de zaak op een nieuwe locatie te promoten.

Tenslotte geldt dat te hoge kosten en met name te hoge huurkosten een van de belangrijkste factoren is waardoor het met veel ondernemingen financieel slecht gaat, dit blijkt uit het gesprek met accountant Jan Nijendijk en faillissementsadvocaat Frank van Aanhold. De huurkosten dienen voor veel winkeliers en horecaondernemers dan ook rigoureus gedrukt te worden en de huidige situatie van winkelleegstand is daar eerder een mogelijkheid voor dan een belemmering. Ondernemers met lage kosten kunnen het lang volhouden en met een beetje creativiteit een zogenoemde "goede boterham" verdienen.

Openingstijden

Een tweede opvallende bevinding is de hantering van de openingstijden door de Zutphense winkeliers en de omgang met koopavonden en koopzondagen.

Bijna alle winkeliers hanteren op doordeweekse dagen openingstijden van ongeveer 9.30 in de ochtend tot 17.30 in de middag. Dit is sinds lange tijd gebruikelijk in Zutphen en ook in andere plaatsen. Nu is het zo dat de arbeidswereld steeds verder geprofessionaliseerd is en steeds meer mensen werkzaam zijn in de dienstensector. Dit houdt in dat er meer mensen een kantoorbaan hebben van 9.00 tot 17.00. Dit zijn precies de uren die vallen binnen de openingstijden van de Zutphense winkeliers. Deze mensen hebben dus op doordeweekse dagen niet de mogelijkheid tot consumeren bij de Zutphense winkeliers indien men geen webshop hanteert. De Zutphense winkeliers lopen hier dus klanten mis, helemaal gezien het feit dat de grote winkelketens zoals bijvoorbeeld Media Markt en Saturn en supermarkten steeds vaker tot tien uur 's avonds geopend zijn op doordeweekse dagen. Daarbij komt nog dat er op het internet 24 uur per dag kan worden gewinkeld waardoor er een alternatief voorhanden is. Om deze klanten toch te behouden voor hun zaak zouden de Zutphense winkeliers moeten meegaan in deze verruimde openingstijden. Dit kan bijvoorbeeld door de openingstijden te veranderen van 12.00 tot 20.00 waardoor veel werkende mensen doordeweeks wel de mogelijkheid hebben om 's avonds de winkels te bezoeken. Doordat openingstijden qua lengte gelijk blijven, blijven de personeelskosten en bijvoorbeeld stroomkosten gelijk. Ook deze verandering is door toedoen van het internet zeer gericht en snel te communiceren aan de klantenkring.

Hoewel de keuze voor het open zijn tijdens koopavonden of koopzondagen bij de winkeliers zelf ligt heerst er toch grote ontevredenheid bij de winkeliers als individuen. Met name voor winkeliers die ervoor kiezen open te zijn is er grote verbolgenheid over het feit dat maar de helft van de winkeliers hieraan meedoet. Deze ontwikkeling gaat ten koste van de levendigheid en de positie van Zutphen als winkelstad in de omgeving. Hiertoe zouden winkeliers ervoor moeten kiezen overeenstemming te bereiken om collectief open te gaan tijdens koopavonden en koopzondagen. Hierdoor wordt de sfeer en levendigheid automatisch verbeterd. De gemeente zou deze ontwikkeling dan ook moeten faciliteren door bijvoorbeeld het parkeren tijdens deze koopavonden en zondagen gratis aan te bieden zodat consumenten een extra reden hebben om naar Zutphen te gaan. Op deze wijze verliest Zutphen de concurrentiestrijd met omliggende steden niet. De koopavonden en koopzondagen zijn zeker in het licht van de geprofessionaliseerde samenleving, waarbij steeds meer mensen een kantoorbaan hebben van 9.00 tot 17.00, een uitkomst voor heel veel mensen. Alleen indien dit collectief aangepakt worden kan hier echt van geprofiteerd worden. Ook voor degenen die nu dicht blijven doordat deze winkeliers de meerwaarde er van niet (willen) inzien.

Internet

Onder de winkeliers en horecaondernemers is een opvallende tweedeling tussen degenen die internet hebben geïntegreerd binnen hun onderneming en degenen die dat niet hebben. De belangrijkste verklaring hiervoor is de mate van interesse en de beschikbare kennis van de ondernemers in de toepassing hiervan. De winkeliers die het internet wel volledig hebben geïntegreerd binnen hun onderneming en zowel een webshop als een goede website en 'social media' hanteren geven aan dat dit bijzonder voordelig uitwerkt. Bijna alle ondernemers die een webshop hanteren zien hun omzet en inkomsten hierdoor stijgen. Het grote voordeel van het hebben van een webshop in combinatie met een fysieke zaak is dat mensen een plek hebben waar ze advies kunnen krijgen en de producten kunnen bekijken. Daarnaast kan men ook de service bieden van een 'normale' winkel.

Dit maakt dat een winkel en een horecaondernemer bijna niet meer kan zonder een goede hantering en integratie van het internet binnen zijn of haar zaak. Voor degenen die hier niet over de broodnodige kennis beschikken zou er bijvoorbeeld op binnenstad niveau een bureau kunnen worden ingeschakeld die de winkeliers en horecaondernemers voorziet van deze faciliteiten. De ondernemers die niet over de juiste kennis of interesse beschikken zouden door dit bureau ondersteund moeten worden bij het opzetten van een webshop of bij de toepassing van de 'social media'. Een verdergaande variant hiervan is een website van de Zutphense binnenstad als geheel die er momenteel (nog) niet is. Hierop zou dan te zien moeten zijn welke winkel zich waar bevindt, wanneer zich bepaalde evenementen voordoen en wanneer de koopavonden en koopzondagen gehouden worden. Hier moet dan per branche of product aangegeven worden welke alternatieven er zijn om een winkel in Zutphen te bezoeken. Hierbij moeten dan directe links komen naar de individuele winkels. Het bureau of bedrijf dat verantwoordelijk is voor deze site zou dan ook betrokken moeten zijn bij de webshops van de winkels zodat dit allemaal geïntegreerd is. Aan de ontwikkeling van het internet kan nu eenmaal niet voorbij worden gegaan en voor de concurrentiepositie van Zutphen ten opzichte van omliggende steden zal dit concept vooruitstrevend zijn.

Inkoop/ prijsstrategieën

Hoewel deze strategieën in het theoretisch kader vallen onder twee verschillende domeinen zijn ze in dit gedeelte van de aanbevelingen toch samengevoegd. Dit omdat de prijsstrategie niet geheel losstaat van de inkoopstrategie.

Opvallend is dat een aantal winkeliers en horecaondernemers door de afnemende vraag en de economische crisis hun assortiment hebben uitgebreid met goedkopere producten. Daarnaast is een opvallende bevinding dat de meeste winkeliers zich vasthouden aan hun vaste leveranciers onder meer omdat de klanten hier vertrouwd mee zijn en omdat ze de samenwerking als prettig

ervaren. Door de opkomst van het internet en het openstellen van grenzen is het tegenwoordig veel beter mogelijk om prijzen en alternatieven te zoeken. Hetzelfde proces van prijsvergelijking van consumenten bij winkels kunnen winkeliers toepassen bij de leveranciers. Teveel winkeliers en horecaondernemers berusten in hun eigen producten en leveranciers. Ze zouden veel actiever moeten zoeken naar alternatieven en hun assortiment sneller wisselen. Dit aan de hand van cijfers. Daarnaast zouden ze bij producten die veelvuldig op het internet worden aangeboden moeten overwegen of het wel van toegevoegde waarde is deze ook aan te bieden.

Hetgeen vooral opvalt op dit gebied is dat de winkeliers die zich door toedoen van met name de crisis zijn gaan richten op een goedkoper assortiment hier minder profijt van ondervinden dan diegenen die zich juist op een duurder segment zijn gaan richten. Winkeliers zouden zich in dit opzicht meer als speciaalzaak moeten presenteren. Dit houdt in dat voornamelijk de kwalitatief betere producten moeten worden aangeboden. Deze producten zijn automatisch duurder. Voor duurdere producten komt vaak maatwerk om de hoek kijken en mensen laten zich beter adviseren. Juist hierin onderscheiden de Zutphense ondernemers zich, want alle respondenten geven aan veel aandacht te besteden aan service. Daarbij is het zo dat de consument eerder geneigd is een goedkoop product op internet te kopen en een duurder product in een fysieke zaak. Hierbij zouden de winkeliers zich ook veel meer als speciaalzaak moeten presenteren. De focus moet dan liggen op een productsoort en 'het adres' waar klanten terecht kunnen. Hiermee moeten de winkeliers uitdragen waar hun zaak voor staat. Op deze manier is het ook veel makkelijker om voor de mensen een 'belevenis' te creëren waarop ze op allerlei manieren worden overgehaald om te kopen. Indien het voor de consument niet helemaal duidelijk is waar een zaak voor staat, doordat het assortiment een verzameling is van producten, zal men indien men de behoefte heeft aan een bepaald product eerder geneigd zijn te kiezen voor alternatieven. En laat deze er nu net in de huidige tijd van het winkelen op internet in overvloed zijn.

6.3 Beantwoording centrale vraag

De centrale vraag, zoals deze in paragraaf 1.3 is opgesteld, zal in deze paragraaf kernachtig worden beantwoord. De hoofdvraag luidde als volgt:

Probleemstelling:

Op welke wijze reageren winkeliers in Zutphen op het wegvallen van vraag in de detailhandel en welke resultaten hebben deze strategieën?

Veel ondernemers berusten in de huidige situatie van economische crisis en gaan er van uit dat wanneer de economie weer omhoog klimt, dit voor hun zaak als vanzelf weer zal gelden. Daarnaast zijn er grote verschillen zijn tussen de winkeliers in de toepassing van strategieën om te overleven. Er zijn voorbeelden van winkels of horecaondernemingen die continu nadenken over het assortiment, pand of bedrijfsvoering en ondernemingen die zich lijken te berusten in de huidige situatie. Deze ondernemers beschikken ook niet over de kennis om de kosten verder te reduceren of de klanten aan zich te binden.

Concluderend kan gesteld worden dat er een hoop strategieën zijn die zijn onderzocht in dit onderzoek waar de ondernemers niet eens over hebben nagedacht. Bijvoorbeeld op het gebied van toepassing van het internet binnen de onderneming. De winkeliers en horecaondernemers zouden meer open moeten staan voor verandering en ingrijpendere maatregelen moeten (durven) nemen. De stad en de omgeving veranderen en iets wat tien jaar geleden werkte, kan nu totaal irrelevant zijn.

Literatuur

Alonso W, 1960, "A theory of the urban land market" Regional Science Association, Papers and Proceedings 149-157

Blom, R.J (2009), *Crisis proof, ondernemen in barre tijde*, Pearson education benelux

Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Bock G, Lee, S., Li. H, *price comparison and price dispersion, Products and retailers at different internet maturity stage*, international journal of electronic commerce, 2007

Bolt, E.J. (2003), *Winkelvoorzieningen op waarde geschat: theorie en praktijk*, Merkelbeek: Eigen uitgave.

Bruins, A. (2006) *ondernemerschap en strategie in het MKB*, EIM onderzoek voor bedrijf en beleid:2006

Cordia, A. (2013) *Samen toekomst maken met techniek, Utrecht 2 Oktober 2013*

Demiaens, E. (2007) *Evenementen Organiseren*, Antwerpen-Apeldoorn Garant 2007

Dorée, A.G. (2003) *Bouwen aan de positieve dynamiek, Universiteit van Twente: 2003*

Eppink, D.J., Melker, G.P., Tack, P.J. (2011) *Bouwstenen van management en organisatie*, Concept uitgeefgroep

Elsevier (2013) *Alleen de klant kan zijn winkelstraat redden*, Elsevier 23 Februari 2013, 50-56

Francis, J. Leone. R. *Implicit Price Bundling of Retail Products: A Multiproduct Approach to Maximizing Store Profitability*, Journal of marketing 1991

Gemeente Zutphen (2010), *koopstromenonderzoek Zutphen*,

GemeenteZutphen. (2012). *Geschiedenis van Zutphen*. Opgeroepen op april 2013, van http://www.zutphen.nl/Ontdek_Zutphen/Geschiedenis_van_Zutphen

Hirsch, E. en Schweizer, M (2005). The advertising saturation point. *Strategy + Business*, fall 2005.

I&O Research. (2010). *Koopstromenonderzoek 2010. Deelrapportage Gemeente Zutphen – Kern Zutphen*. <http://www.koopstromen.nl/LinkClick.aspx?fileticket=P2mbpA3ipiU%3D&tabid=79>

Jókðevij, M. (1996) *Inkomen en uitgaan*, Tilbury University press, Tilburg

Kamer van Koophandel, (2013), *winkelleegstand praktisch oplossen*,
http://www.kvk.nl/download/Factbook%20Winkelleegstand%20praktisch%20oplossen_tcm14-326355.pdf

Leeflang, P.S.H. (2005). *Metten op markten*. Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen, Amsterdam.

Li, D., Browne, G.J., & Wetherbe, J.C. (2006). Why do Internet users stick with a specific Web site?
A relationship perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 10(4), 105-141.

Locatus. (2013). *Locatus Retail Facts 2012. Kerngetallen over de Nederlandse detailhandel*. Woerden: Locatus.

Nelson, R.L. *The selection of retail locations*, New York: 1958

Nootenboom, B. (1983) *Openingstijden en schaaleffecten in de detailhandel*, Universiteit van Tilburg

Poiesz, T., Reijnders, W.J.M, Verhallen, T.M.M. (1996), *Marketing in het informatietijdperk*, Universiteit Tilburg: 1996

Rusbult, C.E. (1980b). Satisfaction and commitment in friendships. *Representative Research in Social Psychology*, 11(2), 96-105.

Spedale s. (2004), Frans A.J. van den Bosch en Henk W. Volberda

Thiel van, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek een methodologische inleiding*. Bussum, Coutinho.

Weltevreden, J.W.J., Boels, D.H.H. (2012). "*Hoe winkelgebieden de mogelijkheden van internet en social media benutten*". *Real Estate Research Quarterly*, 2012 (1), pp. 7-15.