

## Shop-in-shop: valstrik of goudmijn?

Het consumentenvertrouwen is hoog, de consumentenbestedingen groeien en de verkopen van winkeliers zitten in de lift; offline en online. Tegelijkertijd verandert het consumentengedrag, is de concurrentie gegroeid en zijn winstmarges beperkt. ABN AMRO gelooft dat je als Retailer het verschil kunt maken met een shop-in-shop. Waarom? Een goede combinatie van producten verrast de consument en biedt de mogelijkheid om met één winkelbezoek meerdere behoeften te vervullen. Maar scherpste is nodig: een shop-in-shop is niet zonder meer een garantie tot succes.

### Competitie in de Retail-sector

Het gaat goed met de economie en de consument voelt dit in de portemonnee. Het reëel besteedbaar inkomen stijgt en voor 2018 verwachten we opnieuw groei.

De consument is dan ook goedgemutst en ziet de huidige periode als gunstig voor grote aankopen. De verkoopvolumes van Retailers stegen in de eerste negen maanden van 2017 met 3,4%, jaar-op-jaar.

De online Retail bereikte het hoogste groeipercentage (+19%), maar ook in de fysieke winkel is groei te zien.

Niettemin is de concurrentie in de Retail groot. Het bezoek aan de winkelstraat en de verkoopvolumes van Retailers liggen nu lager dan tien jaar terug. Ondertussen zijn er (per saldo) juist vierkante meters bijgekomen. Daarnaast is internet een belangrijke factor geworden: ter oriëntatie of voor een aankoop.

Die online groei zet door, maar de fysieke winkel blijft het primaire verkoopkanaal. Hier kun je producten, voelen, ruiken, proeven, testen en advies van personeel inwinnen. Onderscheidend vermogen is echter cruciaal. Hoe verleid je de consument om juist bij jouw winkelformule te kopen? Een manier is via een shop-in-shop, waarbij verschillende Retailers producten onder één dak verkopen.

Tabel 1: Ook economische groei in 2018

Bron: ABN AMRO Economisch Bureau

	2015	2016	2017	2018
<b>BBP</b>	2,3	2,1	<b>3,2</b>	<b>2,9</b>
Particuliere consumptie	2,0	1,5	<b>2,2</b>	<b>2,3</b>
Overheidsconsumptie	-0,2	1,1	<b>0,9</b>	<b>3,0</b>
Investerings	11,0	5,2	<b>6,1</b>	<b>5,4</b>
Consumentenprijzen	0,6	0,3	<b>1,6</b>	<b>2,6</b>
Werkloosheid (% ber. bevolking)	6,9	6,0	<b>4,9</b>	<b>4,0</b>

ABN AMRO gelooft dat het huidige klimaat zeer geschikt is voor shop-in-shops en dat dat deze in de toekomst vaker het straatbeeld bepalen.

Denk bij een shop-in-shop bijvoorbeeld aan de barbier die een eigen verkoopplek heeft in kledingwinkel Only for Men in Doesburg. Een dergelijke combinatie verrast de consument en maakt nieuwsgierig een winkel te bezoeken.

Dergelijke branches komen ook voor bij Retailers die dicht bij elkaar liggen. Denk aan de shops van cosmeticawinkel Rituals in parfumwinkel Douglas. Maar ook aan de 'shops' van Samsung en Siemens in de nieuwe winkel van Coolblue in Amsterdam.

Ook vestigingen van horeca-onderneming LaPlace in de supermarkten van Jumbo zijn een voorbeeld van shop-in-shops. Dit geldt eveneens voor meer winkels in De Bijenkorf. De consument kan met één bezoek aan de winkel direct aan meerdere behoeften voldoen. Deze vorm van 'gemak' is ook een voordeel van een shop-in-shop.

Is een shop-in-shop een garantie tot succes? Zeker niet. Bij het faillissement van V&D werd publiekelijk bericht over 'een strop' voor de shop-in-shops. Hoe kun je de valkuilen vermijden en succes creëren? Die vraag willen we in de rest van de publicatie beantwoorden.

In deze publicatie bespreken we vijf punten die in onze visie belangrijk zijn: locatie, 'match', vloerproductiviteit en 'afspraken', mede aan de hand van voorbeelden uit winkelgebieden.

### **Focuspunt 1: Locatie**

Op welke locatie wil je als winkelier zitten? Die vraag is essentieel. Wat voor een Retailer de beste locatie is om producten te verkopen, hangt onder meer af van de branche en van de doelgroep waarop men zich richt.

Het is van belang dat een Retailer zich verdiept in regionale kenmerken van een gebied. Het CBS en het Planbureau over de Leefomgeving publiceren informatie over de bevolkingsprognoses.

Neem de vergrijzing. Nu is zo'n 18% van de bevolking 65-plus, maar in 2040 is dit 27%. Lokaal zijn hier echter verschillen. Een voedingspecialzaak spint garen bij een relatief vergrijzende regio, omdat de bezoekfrequentie onder de oudere doelgroep hoog is.

Voor een schoenenwinkel is een regio met hoge vergrijzing juist ongunstig: de oudere doelgroep doet relatief lang met een paar schoenen, blijkt uit onderzoek van Q&A. Hier kun je vervolgens wel op inspelen met de juiste service in de winkel.

Ook individualiseert de samenleving: in 2040 zijn er 20% meer éénpersoonshouders dan nu. Supermarkten spelen hierop in, bijvoorbeeld met kant-en-klare-maaltijden en producten voor de zogenaamde 'korte-termijn-boodschap'.

Het liefst heeft een Retailer echter nog meer informatie over of specifieke producten in een bepaalde regio aanslaan.

De shop-in-shop kan hierin voor meerdere Retailers uitstekend als verkenners dienen. Sterker: "Een shop-in-shop is een ideale manier om te verkennen of onze formule in een specifiek gebied landt", volgens Machteld Jansen-De Groot, hoofd wholesale Benelux bij Rituals. Deze Retailer heeft onder meer shop-in-shops in vestigingen van de Douglas.

Aan de hand van de prestaties van de shop-in-shop kan men bijvoorbeeld beslissen om in dat gebied een eigen vestiging te openen. Slaat het product niet aan, dan is nog geen man overboord: men stopt met de shop-in-shop.

#### *Verlengstuk van de formule*

Slaat het product wel aan, dan is een eigen winkel een optie. "Bovendien is een shop-in-shop een manier om op een nieuwe locatie naamsbekendheid op te bouwen", stelt Jansen-De Groot. Rituals ziet de shop-in-shop als verlengstuk van de formule.

Waar men zelf voor eigen vestigingen vaak voor 'high traffic'-locaties in grote steden kiest, zijn de shop-in-shops elders gevestigd. Zo ziet de winkelketen kans breder naamsbekendheid op te bouwen. Dit kan ook een positief effect hebben op de online verkopen van de formule.

***“De shop-in-shop ideale manier om te verkennen of producten ergens aanslaan.”***

*Machteld Jansen-De Groot (Rituals)*

**Rituals** is het meest snelgroeiende Nederlandse bedrijf, gemeten in het aantal banen. In de periode van 2012 tot 2016 creëerde het de winkel in cosmetische artikelen 1097 nieuwe banen (RSM/ECE). Rituals heeft ongeveer tientallen winkels in Nederland en heeft daarbij een aantal shop-in-shops, onder meer in de Douglas.

The logo for Rituals, featuring the word "RITUALS" in a bold, black, sans-serif font, followed by three dots and a registered trademark symbol (®).

Ook voor The Read Shop is 'naamsbekendheid' een argument voor het exploiteren van shop-in-shops. In sommige stads- en dorpskernen is het voor hen niet rendabel een eigen vestiging te openen vanwege geringe loopstromen.

"Maar dankzij shop-in-shops kunnen wij ons ook in kleinere stads- en dorpskernen profileren", zegt Marc Pontier, Manager Retail bij Retail Development Company (RDC), moederbedrijf van The Read Shop. The Read Shop heeft onder andere shop bij supermarkketens Coop en Plus. De Retailer ziet een transitie naar een shop-in-shop voor zijn franchisenemers overigens ook als toegankelijke manier om bedrijfsopvolging te regelen.

## Focuspunt 2: Match

Het succes van een shop-in-shop staat of valt met een goede 'match' tussen de bedrijven die onder hetzelfde dak producten verkopen. Anders dreigt het merkimago te verzwakken. Bij die match zijn identiteit, uitstraling en kernwaarden sleutelwoorden. Het is belangrijk dat bedrijven die shop-in-shop-ambities hebben, hier veel aandacht aan besteden.

Hamvraag: hoe kies je de juiste partner? Cafeteria Kwalitaria vond haar match met lunchroom DeliFrance. De samenwerking startte in december 2012. In diverse Kwalitaria-vestigingen liggen de belegde broodjes van lunchroom DeliFrance. "Het draait ook zeker om een match in kwaliteit", zegt directeur Bas Holshuijsen van Franchise Friendly Concepts (FFC), moederbedrijf van Kwalitaria.

Hij gelooft niet samenwerking tussen partijen die qua assortiment te ver uiteenlopen. "Dan is de kruisbestuiving minder", stelt hij. Het is volgens hem namelijk van belang dat de consument voor het kopen van beide productcategorieën dezelfde 'mindset' heeft.

The Read Shop kiest partners op basis van dezelfde cultuur: denk bijvoorbeeld aan hoe het bedrijf met stakeholders (als personeel, leveranciers en franchisenemers) omgaat.

Het bedrijf merkt dat de klanten bij "goed gekozen shop-in-shops" meer besteden dan in reguliere winkels van The Read Shop. Verschillende productgroepen versterken elkaar.

Ook voor Rituals is het bewaken van de 'match' van belang, bij producten die de cosmeticawinkel elders verkoopt. Om potentiële reputatierisico's te tackelen, stelt Rituals eisen aan de presentatie van de producten in de winkels van partners. Denk hierbij ook aan de kleuren van de muur en de winkelindeling bij de partner. Rituals monitort de uitstraling nadrukkelijk.

**The Read Shop** (171 winkels) ziet de shop-in-shops als antwoord op het veranderde consumentengedrag. Moederbedrijf RDC ziet shop-in-shop-samenwerkingen als combinatiewinkels: bijvoorbeeld de winkels waarin soms drie formules zich in één pand – met een natuurlijke overgang – bevinden: zoals The Read Shop, drogisterij DIO en huishoudformule Prima. Ook zoekt The Read Shop de combinatie met supermarkketens Coop en Plus. In totaal heeft The Read Shop 15 'combinatiewinkels'. Daarin wordt groei voorzien. In 2015 won men de NFW-innovatieprijs combinatiewinkels met DIO en de COOP.

The logo for The Read Shop, featuring the words "THE READ SHOP" in a white, bold, sans-serif font on a green rectangular background.

### *Personeel*

In het waarborgen van een goede 'match' is de toewijding van het personeel essentieel.

Bij een shop-in-shop kan een situatie ontstaan dat het personeel van de ene winkel, de producten van de andere winkel verkoopt. Om de juiste deskundigheid en de service te bieden, moeten de medewerkers voldoende kennis hebben van beide productgroepen.

Regiomanagers van de Rituals geven daarom periodiek trainingen aan het personeel van de parfumerieketen Douglas over hun producten. Binnen Retail Development Company worden stages georganiseerd voor medewerkers van supermarkten, om meer bekend te geraken met de producten van The Read Shop. Dit zijn manieren waarop Retailers de toewijding van het personeel kunnen vergroten.

### **Focuspunt 3: klantengroepen**

Shop-in-shops bieden de kans aan retailers om nieuwe typen klanten te bereiken. Om dit voordeel te benutten, is het belangrijk vooraf een analyse te maken welke nieuwe klanten je als retailer kan en wilt bereiken. Ofwel: onder welke groepen wil je je profileren?

Door hun producten in supermarkten te verkopen maakt The Read Shop de 'supermarktbezoekers' bekend met de boeken, tijdschriften en wenskaarten die men verkoopt.

Het deel van deze bezoekers dat The Read Shop nog niet bezoekt, raakt mogelijk voor of na het boodschappen doen toch bekend met de formule. Wellicht leidt een eerste bezoek dan al tot een aankoop bij The Read Shop, en anders is de interesse misschien gewekt voor vervolfbezoek.

Anders dan Rituals en de Read Shop, is Kwalitaria de partij onder wiens dak de producten van de partner verkocht worden. Door producten van DeliFrance in de winkel te verkopen, spreekt men ook 'nieuwe' klanten aan. Namelijk de klant die tijdens een dagje uit graag buiten de deur of onderweg luncht. Daarmee spelen Kwalitaria in op de trend dat de consument vaker buiten de deur luncht.

**Kwalitaria** heeft 142 vestigingen, bijna allemaal via franchiseconstructies. In 2016 steeg de omzet met 11%, mede dankzij de combinaties met DeliFrance. De Franse lunchroom beheert shop-in-shops (een aparte balie in een deel van de winkel) van Kwalitaria. De cafetariaformule heeft 27 shop-in-shops met DeliFrance, en is tevreden over de prestaties hiervan.



**kwalitaria**  
natuurlijk de lekkerste

Kwalitaria is van oorsprong een partij die zich richt op het diner. Mogelijk raakt de consument die bij DeliFrance zijn brood voor de lunch scoort, ook geïnspireerd voor een later bezoek aan Kwalitaria. "De winkels die een shop-in-shop kregen zijn beter gaan draaien door de samenwerking met DeliFrance", zegt Bas Holshuijsen (FFC) verheugd.

### **Focuspunt 4: Vloerproductiviteit**

Het ruimte bieden aan een shop-in-shop is een goede aanvulling voor een Retailer van wie de vierkante meters niet goed genoeg worden benut. Die situatie kan bijvoorbeeld ontstaan als een deel van de omzet verschoven is naar online kanalen.

Wie dan een deel van de winkel op de juiste manier benut voor een shop-in-shop van een andere retailer, slaat twee vliegen in één klap: meer verrassing, meer vloerproductiviteit. Op die manier verlaagt men ook de huisvestingskosten ten opzichte van de omzet.

Bij Kwalitaria gaat dit gepaard met ruimere openingstijden: door het toevoegen van DeliFrance kan de consument er niet alleen meer voor een diner terecht, maar ook voor een lunch. De omzet wordt op meer dagdelen gemaakt. "De balies waar we DeliFrance-producten verkopen, staan in hoeken van de vestiging waar initieel niets verkocht werd", zegt Holshuijsen.

Bas Holshuijsen geeft aan dat de ruimere openingstijden weliswaar tot meer personeelsuren leidt, maar dat de extra omzet die kosten ruimschoots overtreft.

Bij de shop-in-shops van The Read Shop geldt dat men profiteert van langere openingstijden die doorgaans in supermarkten gelden. Bij non-food-retailers zijn die ruime openingstijden minder gebruikelijk. Dankzij de samenwerking worden producten van The Read Shop 's avonds ook in fysieke winkels verkocht.

### Focuspunt 5: Afspraken

Bij een shop-in-shop raken minimaal twee partijen afhankelijk van elkaar. Het karakter van de afspraken die men maakt en contracten die men tekent is van groot belang. Als deze afspraken niet passend zijn, kan dit een van de partijen schade opleveren bij onvoorziene situaties.

Zo werd na het faillissement van de V&D publiek bekend dat dit sommige shop-in-shop-partners pijn deed. Hamvraag: hoe houd je de schade bij onvoorziene situaties beperkt?

Om daarop een antwoord te geven is het goed om eerst diverse vormen van samenwerking te onderscheiden. Shop-in-shops komen in vele soorten en maten voor. De beste vorm om samen te werken kan per situatie verschillen, stelt branchevereniging InRetail.

## Hoe voorkom je een doemscenario voor een shop-in-shop?

Een samenwerking op basis van **consignment** is relatief laagdrempelig. De ondernemer (de retailer) die de ruimte ter beschikking stelt, koopt de producten in bij de partner (de wholesaler). De retailer betaalt pas voor inkoop van producten, wanneer de consument deze aanschaft. Tot die tijd blijft de wholesaler eigenaar van de voorraad. De omzet uit de shop-in-shop is voor de retailer, maar hierover draagt men een specifieke fee af aan de wholesaler. Op deze wijze werkt de conceptstore [van Pistache](#) in Zwolle, al betalen hun partners wel huurkosten.

Een andere variant is op basis van **vendor management inventory (VMI)**. Bij deze constructie blijft de shop-in-shop ook eigenaar van de voorraad, die in een winkel van een derde partij verkocht wordt. Mogelijk betaalt de shop-in-shop ook huur, eventueel met eigen personeel en een eigen kassasysteem. Dit vergroot het risico. Indien de *host* onverhoopt failliet gaat, is de kans groot dat de shop-in-shop niet actief blijft. Met als het gevolg dat het personeel en de voorraad op die locatie overbodig wordt.

Bij VMI wordt geen fee betaald, maar worden afspraken gemaakt over de margeverdeling van de winst in shop-in-shop-producten.

Bij een shop-in-shop op basis van VMI is de wederzijdse afhankelijkheid dus iets groter. De eerder genoemde focuspunten zijn daarmee nog belangrijker. Voordeel voor de shop-in-shop is dat de mogelijke winst ook hoger is.

Tot slot bestaat het model dat uitgaat van **eigen inkoop**. Daarbij krijgt de retailer die de ruimte ter beschikking stelt een vrijbrief om zelf in te kopen wat gewenst is bij de wholesaler. De retailer wordt eigenaar van de voorraad en draagt een fee af voor het verkopen van de producten. Dit is een relatief eenvoudige en laagdrempelige variant.

De samenwerking tussen Kwalitaria en Deli France is een voorbeeld hiervan. Dit gaat via een zogeheten 'master franchise'-overeenkomst. Franchisegever en moederbedrijf FFC (die Kwalitaria exploiteert) geldt als 'master franchisenemer' van het Franse DeliFrance, met Nederland als geografisch gebied. Dit is een soort licentieovereenkomst, die inhoudt dat FFC in ons land zelf mag bepalen in welke Kwalitaria-vestigingen DeliFrance-producten worden verkocht.

Instemming van FFC en de betrokken franchisenemers (die een extra bepaling in hun contract krijgen) is daarbij wel van belang. FFC koopt het gros van de betreffende producten zelf in bij de DeliFrance, die zo extra omzet heeft.

De omzet die de franchisenemer van Kwalitaria met de producten maakt, is voor diegene zelf. De franchisenemer draagt een fee af aan de franchisegever (FFC): een percentage van de omzet. Door de hogere omzet wordt die fee absoluut gezien hoger. FFC ontvangt deze fee en draagt een deel daarvan af aan DeliFrance.

Tot nu toe biedt deze samenwerking duidelijke voordelen. “De franchisenemers van Kwalitaria die een shop-in-shop van Deli France hebben generen een hogere omzet en winst, en kunnen consument beter bedienen dan in de oude situatie”, vertelt Bas Holshuijsen van franchisegever FFC.

Het mes snijdt aan twee kanten: de franchisegever ontvangt een hogere fee en DeliFrance ziet extra vraag naar de producten, nog voor de consument deze heeft gekocht. Ze hoeft geen huur of personeel te betalen voor die extra omzet. Wanneer de samenwerking uiteindelijk toch niet zou werken, loopt alleen die ‘extra’ omzet risico.

Ook de variant die Rituals met haar shop-in-shops hanteert is ook op basis van eigen inkoop. Rituals betaalt geen (onder)huur of personeel aan de partners. De formules die Rituals-producten verkopen kopen deze producten in bij de cosmeticaketen. De omzet die deze formules daarmee genereren, is voor henzelf.

Rituals verdient in deze constructie door haar producten tegen meerprijs aan de lokale retailer te verkopen.

#### *Tussenvormen*

Binnen deze varianten zijn nog allerlei dwarsstraten en tussenvormen mogelijk. Zo zit het model van The Read Shop tussen VMI en consignment in. Hun boeken, wenskaarten en andere producten worden – net als de cosmetische producten van drogisterij DIO – verkocht in de winkel van de supermarktondernemer.

Er zijn hierbij drie contracten die parallel lopen. De franchisenemer van (bijvoorbeeld) de Coop heeft vanzelfsprekend een contract met zijn of haar eigen franchisegever, aan wie men een percentage van de omzet als franchisefee afdraagt. Echter heeft diezelfde franchisenemer van de supermarkt ook met zowel DIO als met The Read Shop een separaat contract lopen, waarbij de supermarktondernemer een en ander onderling verrekent.

Hier is wel sprake van een structuurrisico, door de afhankelijkheid tussen de betrokken partijen. Daarom wordt de looptijd van de franchisecontracten zoveel mogelijk gelijk gehouden. Na afloop van die contracten ontstaan dan een nieuw ijkmoment voor Retail Development Company.

### **Onze visie**

Voor welke variant kies je als Retailer bij een shop-in-shop-samenwerking?

Wij adviseren Retailers binnen dit uitdagende en veranderende klimaat om zo laagdrempelig mogelijk te beginnen, op basis van ‘eigen inkoop’ of ‘consignment’. Ook omdat samenwerken in de sector nog best complex is, of dat nu de in de keten is of met andere ondernemers..

Op deze wijze is tevens de flexibiliteit het grootst en kan goed op verandering worden ingespeeld. Hierdoor worden risico’s geminimaliseerd.

Maar onafhankelijk van het contract, is het belangrijk dat er eenvoudige en eenduidige afspraken worden gemaakt.

De lijntjes tussen de partners moeten kort zijn. Bij een contract waarbij de wederzijdse afhankelijkheid groter is en de winst wordt gedeeld, is het extra belangrijk dat men zich wapent tegen de risico’s. Heldere afspraken en contracten waar het risico beperkt is, dienen als vangnet bij onvoorziene situaties.



## **Conclusie**

De economische omstandigheden zijn momenteel gunstig. Tegelijkertijd verandert het consumentengedrag, is de concurrentie voor Retailers gegroeid en zijn winstmarges beperkt.

In onze visie zijn shop-in-shops kansrijk voor retailers om het verschil te maken. Een goede combinatie van de producten verrast de consument en leidt tot nieuwsgierigheid. Bovendien kan de klant met één winkelbezoek meer behoeften vervullen. Wij geloven dan ook dat deze in de toekomst vaker in het straatbeeld gezien worden.

Toch is scherpheid geboden. Zo is het van cruciaal belang de 'match' op kernwaarden, uitstraling en identiteit in orde is. Verrassende combinaties kunnen goed werken, zolang die match er is. Ook is het belangrijk dat de voordelen van locatie benut worden.

Een shop-in-shop bij een retailer is flexibeler dan een eigen winkel. Het dient daarom als ideaal middel om locaties te verkennen en om omzet en naamsbekendheid te genereren. Ook kan op deze wijze om een product onder nieuwe klantengroepen onder de aandacht te brengen.

***Shop-in-shop is zeer  
geschikt in huidige  
Retail-klimaat***

Het bieden van ruimte voor shop-in-shops kan een manier zijn om vloerproductiviteit te optimaliseren en daarmee huisvestingskosten beter te verspreiden. Ook voor retailers wiens omzet deels naar het online kanaal is verschoven is dit een interessante optie.

Het van cruciaal belang dat het personeel op de hoogte is van de kenmerken van die producten. Bij een shop-in-shop kan een situatie ontstaan dat het personeel van de ene winkel, de producten van de andere winkel verkoopt. Opleidingen, stages of workshops zijn dan aan te raden. Het personeel kan de 'match' positief beïnvloeden.

Een shop-in-shop heeft voordelen. Dat betekent niet dat iedere shop-in-shop een succesverhaal is. De Retail is veranderlijk en competitief. Het is van belang om de risico's te beperken en hiervoor de juiste vorm van samenwerking te kiezen. Het is daarbij goed om laagdrempelig te beginnen. Sowieso is het belangrijk om korte lijnen te bewaken, om ook operationele struikelblokken te overwinnen.

Al met al is de shop-in-shop een toegankelijke manier om samenwerking te bewerkstelligen: iets wat geen vanzelfsprekendheid is in de sector. De mogelijkheden hiertoe dienen zich aan, omdat retailers op zoek zijn naar manieren om onderscheidend te zijn richting de consument. Wij verwachten dan ook dat dit concept in de toekomst vaker het straatbeeld bepaalt.