

# Meer ruimte voor winkelbeleving

Karel Jan Alsem en Johan de Jong

Het Nederlandse winkellandschap staat onder druk, onder andere door de groei van online verkopen. Veel retailers zien zich voor de moeilijke uitdaging gesteld om klanten te behouden en liefst te winnen. Recente literatuur laat zien dat het creëren van een optimale winkelbeleving ('experience') daarbij cruciaal is. De auteurs presenteren een model waarmee managers systematisch tot de beste winkelexperience kunnen komen en illustreren dit model aan de hand van de winkelketen Bruna. Bij de inrichting van de winkel spelen alle zintuigen een belangrijke rol en hebben alle elementen die de winkelrichting bepalen simultaan invloed op de beleving van de vijf marktinstrumenten (product, prijs, plaats, promotie en personeel). Speciale aandacht is nodig voor de sterke invloed van de winkelrichting op het personeel, juist omdat het personeel langer in de winkel verblijft dan de klant. Een winkeleigenaar zal dus helder moeten zijn in de positionering en het gewenste serviceniveau, en zal van daaruit met de ontwerper tot creatie van de optimale winkelexperience moeten komen.

*Samenvatting*

## Inleiding

Door de groei van online winkelen staan retailers voor de uitdaging meer toegevoegde waarde te leveren. Retailers moeten fundamentele keuzen maken over hun positionering. De inrichting van hun winkelruimte moet meer dan ooit voelen als een beleving voor de consument. Maar hoe doet men dat? En moet dat bieden van beleving altijd? In deze bijdrage ontwikkelen we een conceptueel model van retailbeslissingen en gebruiken we dit model om de keuzen van de landelijke Bruna-formule te analyseren. We besluiten met enkele conclusies.

Dit artikel gaat over de functie van 'ruimte' bij winkels of, in marketingtermen, van retailers ofwel detaillisten. Dit onderwerp is niet bepaald nieuw: bijna een eeuw geleden gaf Timmins (1923) al tips hoe een winkel moest worden ingericht, met mooie voorbeelden over hoe je bijvoorbeeld schoenen rondom een pilaar moest opstellen. Maar wat zegt

de huidige literatuur hierover? En dan hebben we het in dit artikel nog steeds over de 'klassieke' verkoop en dus niet over online aankopen die bij consumenten thuis worden bezorgd. Hoe moet een retailer de ruimte inzetten om de verkopen te maximaliseren?

Met het noemen van online verkopen zijn we meteen bij de grootste uitdaging die retailers heden ten dage hebben: gebruikmaken van en zich tevens onderscheiden van online kanalen. Want juist door de groei van online verkopen staat de fysieke retail onder druk. Zo voorspelde McKinsey in november 2016 dat zonder ingrijpen de komende jaren 20-35 procent van de winkels leeg komt te staan (*NRC Handelsblad*, 2016). Deze druk is versterkt door de economische crisis van enkele jaren geleden. Bekende retailformules als V&D, McGregor, de DA Retailgroep, Perry Sport, Mitra, Schoenenreus en Mexx zijn verdwenen of in grote problemen geraakt.

Het verdwijnen van winkels is niet alleen voor die winkels een probleem, maar ook voor de andere winkels in de omgeving. Het leidt ook tot leegstand, wat de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van binnensteden negatief beïnvloedt. Overigens is de concurrentie van online retailers niet de enige oorzaak van het verdwijnen van deze ketens. Een andere oorzaak is dat er te weinig toegevoegde waarde aan de consument werd geleverd. Zo werd over V&D al jarenlang gemeld dat dit bedrijf geen duidelijke positionering had. Dit vormt een duidelijke tegenstelling met een warenhuis als De Bijenkorf, dat rond 2013 de cruciale beslissing nam haar activiteiten te concentreren in een geringer aantal, hoger gepositioneerde vestigingen.

Het is voor een retailer dus noodzakelijker dan ooit om meerwaarde te bieden, zeker ten opzichte van online aanbieders, waarbij zij zich ervan bewust moeten zijn dat het online kanaal ook voor hen van groot belang is. Het gaat dus om 'en, en'. Al decennialang, en met name sinds de bekende publicatie van Pine en Gilmore (1993) over de 'experience economy', wordt gesteld dat beleving voor consumenten essentieel is. Met de recente groei van online kanalen neemt de nadruk op beleving bij fysieke kanalen nog meer toe.

Hoewel het begrip beleving dus al jaren centraal staat, is de betekenis niet altijd helder. Dat geldt ook voor de factoren die daarop van invloed zijn. Deze factoren kunnen worden onderverdeeld in factoren waarop de retailer invloed heeft en andere factoren (Verhoef e.a., 2009; Lemon & Verhoef, 2016). Wat betreft die eerste groep factoren heeft een retailer – net als bij de gewone marketing – vier marktinstrumenten tot zijn beschikking: de bekende vier P's van product, prijs, plaats en promotie. Als vijfde P is daar nog de P van personeel aan toe te voegen; heel belangrijk voor retailers, omdat het personeel in direct contact staat met de klant en daarmee diens beleving van de dienst sterk beïnvloedt.

Recent onderzoek wijst overigens uit dat ook comfort een belangrijke factor is waar retailers op moeten inspelen. Ainsworth en Foster (2017) laten zien dat comfort – zich thuis of op zijn gemak voelen – een sterke relatie heeft met de belevingswaarde van het shoppen.

Dit artikel focust op de verschillen in marktinstrumenten tussen een retailer en andere organisaties. Wat zijn de specifieke retailbeslissingen? Hoe verhouden die zich tot

de 'ruimte' waarin de retailer actief is? En hoe komen de marktinstrumenten tot stand? We beantwoorden deze vragen vanuit de theorie en proberen tot een eigen conceptueel model te komen, dat gebruikt kan worden om de beslissingen van een retailer te ondersteunen. We illustreren een en ander met een beschrijving van een casus (Bruna). De casus dient als illustratie, niet om daaraan nieuwe dieperliggende inzichten te ontleenen.

## Inzichten vanuit de literatuur

### *Doelen van de retailer*

Het uiteindelijke doel van een retailer zal altijd meer verkopen zijn. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen meer klanten (nieuwe of bestaande die vaker komen) en het vergroten van de 'wallet' (de aankopen) per klant. Donovan en Rossiter (1982) formuleerden al lang geleden een aantal andere doelen van retailers en met name voor de winkelinrichting: deze moet leiden tot aangenaam winkelen, tijd nemen om aanbiedingen te verkennen, bereidheid tot contact met personeel, meer geld uitgeven dan de bedoeling was en een grotere neiging om terug te komen. Het voordeel van deze specifieke doelformulering is dat er gerichter onderzoek mogelijk is en daarmee betere sturing.

Verhoef e.a. (2009) en Lemon en Verhoef (2016) stellen dat het creëren van 'experiences' in de marketing van zeer groot belang is. Als redenen hiervoor noemen zij dat, mede door de groei van internet en sociale media, het aantal mogelijke 'touch points' van consumenten met een organisatie enorm is gestegen. Door de toenemende onderlinge interactie tussen consumenten wordt de 'customer journey' ook steeds complexer. Het managen van de experiences is daardoor tegenwoordig belangrijker en moeilijker dan voorheen.

Lemon en Verhoef (2016) definiëren de 'customer experience' als een multidimensionaal construct dat betrekking heeft op de cognitieve, emotionele, gedrags-, sensorische en sociale reacties van een consument op het aanbod van een onderneming. En dat gedurende het gehele aankoopproces van een consument. Uit deze definitie volgt dat het gaat om de beleving van alle mogelijke contactmomenten tussen consument en onderneming, en wel in drie fasen: voor, tijdens en na de aankoop. Als we het begrip experience toepassen op een winkel, gaat het dus niet alleen om de totale beleving in de winkel zelf, maar ook om de belevingen vooraf en achteraf (bijvoorbeeld bij het online zoeken vooraf) en bij het gebruik van een gekocht product en de beleving daarmee en de mogelijke aftersalescontacten.

In dit artikel focussen we op de experience in de fysieke ruimte van de winkel. We duiden de experience in de winkel aan als de 'spatial experience'.

Levy en Weitz (2014) stellen dat retailers met winkelinrichting en -ontwerp drie doeleinden nastreven met betrekking tot marketing en sales: *a)* gestalte geven aan de retailstrategie, *b)* klantentrouw opbouwen door positieve winkelervaringen, en *c)* verkoop per klantbezoek vergroten. Wat betreft de retailstrategie wordt bedoeld dat de winkelinrichting consistent moet zijn met de doelgroep en de positionering van de winkel als

Figuur 1. Doelen van de retailer.



merk. Een voorbeeld is Apple: dit merk presenteert zich als het toppunt van innovatie, dus is het logisch dat de Apple Store in New York ook een zeer innovatief en doordacht interieur heeft.

Als we de verschillende retaildoelen naast elkaar leggen, dan is het begrip *experience* een belangrijke, doch intermediërende variabele. Het uiteindelijke doel van een betere *experience* in de winkel is dat de klant meer gaat kopen en vaker terugkomt. Figuur 1 vat dit samen, waarbij de tussenliggende doelen die van Donovan en Rossiter (1982) zijn en de einddoelen die van Levy en Weitz (2014).

### *Instrumenten van invloed op de customer experience*

Verhoef e.a. (2009) maken onderscheid tussen factoren die de retailer zelf in de hand heeft en andere factoren. In hun conceptuele model noemen zij als instrumenten die de retailer zelf in de hand heeft: de 'service-interface', de retailatmosfeer, het retailmerk, het assortiment en de prijs. De andere factoren zijn: de ervaringen in andere kanalen, de sociale omgeving en ervaringen uit het verleden.

Terwijl Verhoef e.a. (2009) naar alle factoren kijken die van invloed zijn op de *experience*, focussen Levy en Weitz (2014) op de eigen instrumenten van de retailer en werken die verder uit. Zij komen tot de instrumenten winkelontwerp, ruimtemanagement, productpresentatie en winkelatmosfeer (zie tabel 1).

Als we de indeling van Levy en Weitz volgen, dan gaat het proces van winkelrichting in feite van start met het ontwerp van de winkel. Waar komt wat te staan? En daaraan gekoppeld is het tweede instrument, ruimtemanagement: hoeveel ruimte neemt alles in beslag? Ook de presentatie van de producten doet ertoe. Een voorbeeld is om impulsartikelen (zoals snoep) bij de kassa te zetten, zodat klanten deze nog op het laatste moment kunnen waarnemen en in een impuls kunnen aanschaffen.

Al deze instrumenten zijn min of meer de 'fysieke' dimensies van de winkelrichting. Minstens zo belangrijk voor de winkelbeleving is de vierde categorie niet-tastbare instrumenten: de winkelatmosfeer. Reeds begin jaren zeventig van de vorige eeuw meldde Kotler dat het hierbij gaat om stimulering van de vijf zintuigen (Kotler, 1973). Zo wordt de visuele dimensie bepaald door de verlichting en de gebruikte kleuren. Een recente studie van Tantanatewin en Inkarorjit (2015) toont aan dat zowel verlichting als kleuren

Tabel 1. Instrumenten voor winkelinrichting (Levy &amp; Weitz, 2014).

<b>Winkelontwerp</b>	lay-out
	visuele signalen en digitale borden
	aandachtsgebieden in de winkel
<b>Ruimtemanagement</b>	verdeling van vierkante meters over assortiment
	plaats van assortiment in de winkel
	winkelomvang
<b>Presentatie van producten</b>	
<b>Winkelatmosfeer</b>	verlichting
	kleur
	muziek
	geur
	smaak

van invloed zijn op de ruimtelijke ervaring en dat kleuren ook worden geassocieerd met het retailmerk. Bij Starbucks is er zachte, rustgevende, verlichting. De Abercrombie-zaken kiezen voor een halfduister, om te voorkomen dat er veel ouders mee naar binnen gaan. McDonald's heeft recentelijk gekozen voor nieuwe kleuren met rood en hout, in plaats van geel en bruin, om sjiekere associaties op te roepen.

Muziek kan ook een sfeerbepaler zijn. De gekozen muziek moet uiteraard bij de doelgroep passen. Retailers kunnen verschillende geuren in verschillende ruimtes gebruiken en de geuren ook laten afhangen van het seizoen (Spangenberg e.a., 1996).

Figuur 2. Vernieuwd interieur van McDonald's.



Smaak heeft in de context van een detaillist betrekking op het toevoegen van een eet- of drinkgelegenheid, zoals het Ikea-restaurant. Ook dat leidt tot een langer verblijf. En het ijsje van 50 cent bij het weggaan van de Ikea vergroot de 'laatste moment'-ervaring en stimuleert een goede herinnering.

Het belang van een goede beleving wordt overigens ook steeds meer onderkend door online aanbieders, die er dan voor kiezen om ook offline shops te openen. Meest bekend is Coolblue dat begon als online aanbieder, maar nu mede zeer succesvol is door de vele Coolblue-shops. Een ander voorbeeld is de online muzikaanbieder Bax (gevestigd in het Zeeuwse Goes) die in Amsterdam een winkel geopend heeft, waar mensen alle apparatuur en instrumenten zelf kunnen proberen.

### *Naar een nieuw conceptueel model*

Zowel in het model van Verhoef e.a. (2009) als in dat van Levy e.a. (2014) is de link met retaildoelen niet direct zichtbaar en daarmee dus ook niet op welke wijze de retailinstrumenten kunnen worden gebruikt. Om die reden is het wenselijk om beide modellen te combineren met het model van Alsem (2017) en dat van Alsem en Kostelijk (2016), waarin onderscheid wordt gemaakt tussen marketing als strategie (doelgroepkeuze en positionering) en marketing als tactiek (de vier P's plus een vijfde P, die van personeel). Zij stellen dat veel ondernemingen in de dagelijkse praktijk te zelden bewust stilstaan bij de strategische keuze van de positionering en zich te vaak en soms te ad hoc bezighouden met de tactische invulling van de marktinstrumenten. Richtlijnen bij het kiezen van een positionering ('merkwetten') is dat die gefocust ofwel scherp moet zijn, onderscheidend en relevant voor de doelgroep en consistent moet worden uitgedragen.

Figuur 3. Interieur van een Coolblue-shop.



We staan nu stil bij de vijf P's. Naar onze mening is het vijf-P-model eenvoudig en goed toe te passen op de retailer. Impliciet gebruiken Verhoef e.a. (2009) deze ook: assortiment (product), prijs, retailatmosfeer (plaats), service-interface (personeel) en retailmerk (communicatie). In de lijst van Levy en Weitz is het lastiger de vijf P's te koppelen aan zijn indeling; zo vallen onder 'winkelontwerp' zowel plaats- als communicatieonderdelen. Tabel 2 bevat een uitwerking van de vijf P's.

Het is moeilijk om het begrip ruimte een-op-een te koppelen aan een P. Zo is er de fysieke ruimte op zich, maar de inrichting en atmosferische elementen behoren ook tot de ruimte. Sowieso spelen bij ruimte dus zowel plaats- als promotionele elementen een rol. Maar niet alle promotie valt onder ruimte. Ook kan uit het overzicht worden geconcludeerd dat niet alleen marketeers van belang zijn voor het creëren van een beleving, maar ook ontwerpers en architecten. Immers, de fysieke ruimte en de aankleding zijn belangrijke onderdelen van de vijf P's.

Een retailformule of winkel (met een naam) is per definitie een merk. Evenals dat bij andere merken het geval is, geldt ook voor de retailer dat de invulling van de P's moet voortvloeien uit de doelgroepkeuzen en de gewenste positionering. Dit komt doordat de doelgroepkeuze en de positionering de marketingstrategie zijn van waaruit de tactische marktinstrumenten (de P's) worden vormgegeven (Alsem, 2017). Het maakt bijvoorbeeld veel verschil voor invulling van de P's of een retailer zich positioneert als exclusieve winkel of als prijsvechter. Wat betreft de positionering gaat het niet alleen om de functionele vereisten, maar ook om de emotionele waarden die het merk van de retailer wil uitstralen (zoals de merkpersoonlijkheid; Alsem & Kostelijk, 2016).

Tabel 2. De vijf P's voor een retailer (Levy & Weitz, 2014).

<b>Product</b>	kernassortiment
	aanvullend assortiment (zoals food)
<b>Prijs</b>	prijs assortiment
<b>Plaats</b>	locatiekeuze
	winkelomvang
	lay-out
	verdeling van ruimte over assortiment
	atmosferische elementen (zoals verlichting, kleur, muziek en geur)
	online en offline (multichannel)
<b>Promotie</b>	visuele signalen en digitale borden
	presentatie van producten
	externe communicatie
<b>Personeel</b>	service en deskundigheid

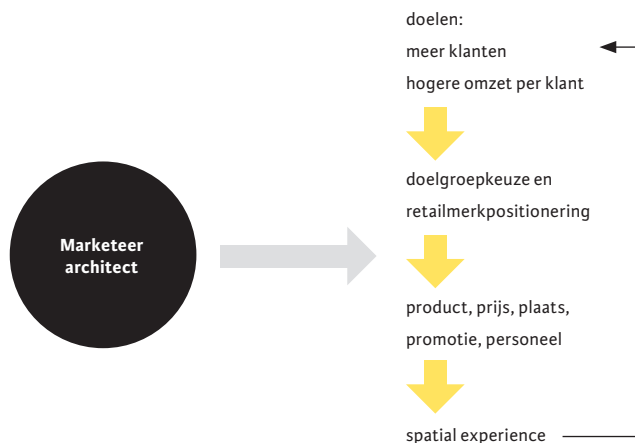
Figuur 4 geeft de werking van ons model weer. Een retailer moet eerst helder zijn over de doelen, omdat pas als er meetbare doelen zijn gekozen, kan worden gekeken of een gekozen strategie en aanpak succesvol zijn. Het maakt hierbij groot verschil of de nadruk moet liggen op meer (en dus nieuwe) klanten of op een hogere omzet per klant. Zo tonen Dagger en Danaher (2014) aan dat het restylen van een winkel ('remodeling') vooral een gunstige invloed heeft op nieuwe klanten en veel minder op bestaande klanten. Beide groepen vereisen een aparte strategie.

Dan moeten de doelgroepen en de merkpositionering worden vastgesteld, waarbij een scherpe positionering essentieel is. Daarmee wordt focus gegeven aan de vijf P's. In de vertaling van merkpositionering naar de vijf P's spelen in onze opvatting zowel marketeers als architecten/ontwerpers een rol. Ontwerpers dienen door de retaileigenaar goed te worden gebriefd vanuit de doelen en positionering.

In die zin vervullen ontwerpers of designers een vergelijkbare functie als reclamebureaus: zij maken de creatieve en zichtbare vertaling van de marketingstrategie naar de vijf P's. Een goede, creatieve en bij de wensen van de doelgroep passende uitwerking leidt tot de gewenste spatial experience. Het gaat hierbij uitdrukkelijk om de 'passende' beleving, en dus ook om het passende design van de winkel. Zo is het design van de Coolblue-shop eenvoudig en strak, wat past bij de lage prijzen en de gemakspostionering.

Kijkend naar de vijf P's, lijkt het logisch te veronderstellen dat vooral de P van plaats (fysieke ruimte) en die van personeel (service inclusief deskundigheid) de meest onderscheidende zijn, ten opzichte van online shoppen. Een goede winkelbeleving en service leiden dan tot hogere verkopen, en de opbrengsten die daarmee worden behaald kunnen weer gebruikt worden in de verdere versterking van de inzet van de vijf P's. Er zit aldus een logische terugkoppeling in het model.

Figuur 4. Doelen en instrumenten voor een retailer.





### *Onderzoek naar effecten van winkelinrichting op experience*

Er is bijzonder veel onderzoek gedaan naar de effecten van winkelinrichting op klant-ervaringen. Het gaat hierbij vaak om onderzoek vanuit omgevingspsychologie en marketing. Zo is er veel wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van atmosferische factoren ('ambient conditions') op reacties van mensen. Deze hebben, zoals gezegd, veel te maken met de vijf zintuigen. Krishna (2012) heeft het in dit verband over 'sensory marketing': marketing die de zintuigen ('senses') ofwel de zintuigelijke waarneming ('sensation') beïnvloedt.

De uitkomsten van de vele effectstudies zijn wisselend (Turley & Milliman, 2000; Teller & Dennis, 2012; Ainsworth & Foster, 2017): sommige studies vinden effecten, andere nauwelijks. Beperkingen van een aantal studies zijn dat zij geen experimentele opzet hebben en geen daadwerkelijk gedrag maar 'stated behavioral intentions' meten. Een recente studie (wel met een experimentele veldopzet) naar het effect van achtergrondmuziek laat zien dat het effect van muziek afhangt van het soort winkel en van klanteigenschappen (geslacht; Andersson e.a., 2012). Er is ook veel onderzoek naar het effect van ruimte op (gevoelde) wachttijdbeleving. Een bekende bevinding is dat consumenten, bijvoorbeeld in de zorg, wachttijden vaak veel hoger inschatten dan ze in werkelijkheid zijn (Feinberg & Smith, 1989). Mobach (2013) laat zien dat fysieke onderdelen van de ruimte (shoppingfaciliteiten) de wachttijdbeleving en daarmee de klanttevredenheid kunnen verbeteren.

Turley en Milliman (2000) concluderen dat er sterk wisselende uitkomsten zijn in effectstudies van atmosferische elementen en dat dit vaak samenhangt met eigenschappen van consumenten (zoals leeftijd). Dit betekent dat vooral de meer gespecialiseerde retailers – die zich richten op bepaalde klantsegmenten (zoals ouderen of jongeren) – eenduidiger keuzen kunnen maken wat betreft atmosferische instrumenten, dan de meer algemene retailers. Turley en Milliman (2000) stellen ook dat er een tekort aan theorievorming is over effecten van atmosferische elementen: het overgrote deel van de studies is experimenteel, terwijl een grondige theoretische onderbouwing ontbreekt.

Een probleem met atmosferische elementen is ook dat zij beperkte, soms onbewuste effecten kunnen hebben; deze zijn wel degelijk van belang, maar zijn lastig aan te tonen. De effecten hangen ook af van de tijd die een persoon in de ruimte aanwezig is.

Dit laatste betekent dat er voor werknemers in een winkel sterkere effecten te verwachten zijn dan voor consumenten. Immers, een werknemer is de hele dag in de winkel, een klant maar even. Juist omdat atmosferische elementen zowel op consumenten als op werknemers van invloed kunnen zijn, stelt Bitner (1992) dat het te verwachten is dat ze ook de interactie tussen werknemer en klant beïnvloeden. En dat betekent dat service dus ook afhangt van de beleving in de winkel.

In een eerdere studie toont Bitner (1990) bijvoorbeeld aan dat de totale indruk van een ruimte van invloed is op klanttevredenheid en de ervaringen van de afhandeling van klachten. Als de winkelomgeving er netjes en georganiseerd uitziet, zijn klanten eerder tevreden met de manier waarop er op klachten wordt gereageerd.

### *Richtlijnen voor keuzen bij de inrichting*

Zoals gezegd dient alles te passen bij de doelgroep- en positioneringskeuzen. Focus en consistentie zijn van belang om de gewenste experience te creëren. Deze dient te leiden tot langer verblijf, goede ervaringen, trouwere klanten en hogere aankopen.

De nadruk die tegenwoordig gelegd wordt op beleving zou kunnen suggereren dat het creëren van een intense, opwindende beleving een algemeen advies is. Toch is dat niet het geval: de beleving die consumenten verwachten, hangt sterk af van de motieven waarmee zij gaan winkelen (Titus & Everett, 1995; Kaltcheva & Weitz, 2006).

In dit verband wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten motieven: utilitaristische en hedonistische motieven. Bij het eerste gaat het om functioneel iets willen kopen. Het tweede is wat we gewoonlijk aanduiden als shoppen of funshoppen: winkelen om het winkelen zelf, zonder duidelijk functioneel doel. In beide gevallen is de beleving van belang, maar met verschillende gewichten voor de onderdelen daarvan. Als consumenten taakgericht gaan winkelen en dus een probleem willen oplossen – dit wordt, ten onrechte, vaak aangeduid als runshoppen – verwachten ze geen beloning door een bijzondere winkelsfeer, maar lijkt een eenvoudige atmosfeer met rustige muziek, gedempt licht en blauwgroene kleuren passender. Consumenten die voor hun plezier gaan shoppen, wensen daarentegen waarschijnlijk met de beleving daarvan beloofd te worden en verwachten een opwindende atmosfeer met vlotte muziek, heldere verlichting en roodgele kleuren.

Taakgericht winkelen is typerend voor supermarkten, die dus kunnen kiezen voor een rustgevende atmosfeer. Kledingzaken vervullen vaak een shopfunctie, dus kan een stimulerende atmosfeer passender zijn. Vergelijkbare aanbevelingen kunnen gedaan worden voor de websites van retailers, hetgeen overigens geen onderdeel van de fysieke ruimte is.

Een studie van Diehl e.a. (2015) laat zien dat het shopmotief ook invloed heeft op de voorkeur voor hoe het productaanbod in een winkel wordt uitgesteld. Zo vinden funshoppers het plezierig als complementaire producten – producten die elkaar aanvullen, zoals een broek en trui – bij elkaar liggen ('complement-based'), terwijl functionele shoppers het juist handiger vinden als dezelfde producten, zoals broeken, bij elkaar liggen ('substitute based').

## **Retailmanagement bij Bruna**

Bruna is sinds 1868 een franchiseformule, en daarmee een van de oudste in Nederland. In 2010 kreeg Bruna een prijs voor beste franchiseformule. Anno 2017 telt Bruna circa driehonderd vestigingen, maar is er tegelijk sprake van een moeilijke financiële situatie (Maarsen, 14 februari 2017). Volgens het jaarverslag 2015 van Bruna ligt dit aan 'tegenvallende bestedingen door consumenten, en hoge investeringen in online activiteiten die nog weinig opleveren'.

Aan de hand van gesprekken met twee Bruna-eigenaren, Jacques Hartog (Assen) en Pim Albronda (Haren), en op basis van deskresearch, zoals interviews met directieleden van de landelijke Bruna, geven we op kwalitatieve wijze invulling aan het model in figuur 4. We besluiten met een evaluatie.

### *Doelen*

Ook in de crisisjaren gingen bij Bruna de resultaten omlaag. Daarnaast loopt de verkoop van boeken terug. Mededirecteur Van Wijk in 2012 (*Franchiseplus*, 23 april 2012): 'Binnen Bruna houden we rekening met een dalende trend in de boekenverkoop. Niet alleen de markt daalt, maar er verschuift ook marktaandeel van het fysieke kanaal naar het internetkanaal. De ontwikkelingen in de boekenmarkt en retail eisen van ons dat wij kritisch kijken naar onze formule en onze positie in de markt. Deze tijd vraagt om vernieuwing, niet alleen op het gebied van het assortiment maar vooral ook op het gebied van presentatie, marketingcommunicatie en winkel formule.'

Ook Hartog heeft innovatie hoog op de agenda staan en heeft enkele jaren geleden, ter versterking van de winkelbeleving, een Doppio Espresso-bar in zijn winkel geïntegreerd. Dat was succesvol, want daarna zijn de verkopen inderdaad gestegen. Beide Bruna-managers maken geen onderscheid naar allerlei specifieke doelen; de hoofddoelen zijn omzet en winst.

## **Retailers die op strategische en innovatieve wijze invulling geven aan de totale experience, hebben de grootste kans op succes**

### *Doelgroep en positionering*

Voormalig landelijk mededirecteur Van Wijk in 2012: 'Door onze naamsbekendheid en ons fijnmazig netwerk richten wij ons op een zeer breed publiek. Iedereen komt weleens in een Bruna-winkel, jong, oud, man, vrouw. Als je kijkt naar onze klanten, is ruim 60 procent vrouw, met een oververtegenwoordiging in de leeftijdsgroep 25-55 jaar, met kinderen en gemiddeld of hoger opgeleid.' Deze laatste groep wordt door Albronda van Bruna te Haren herkend als focusgroep: 'Jolanda, tweeverdiener, moeder van schoolgaande kinderen.'

In plaats van segmentatie van doelgroepen op basis van achtergrondkenmerken (zoals leeftijd en geslacht), valt in marketing steeds vaker te zien dat doelgroepen worden gedefinieerd op basis van motieven. Zo noemden we al dat winkelend publiek vaak wordt verdeeld in functioneel winkelend publiek en funshoppers. Volgens Albronda weten de meeste mensen die een Bruna-winkel binnenkomen nog niet wat ze precies willen kopen. Wel dát ze een cadeau zoeken, maar nog niet wat precies. Dit doet vermoeden dat beide groepen bij Bruna komen. Enerzijds functionele shoppers – mede omdat in veel Bruna's een PostNL of ING-loket is gevestigd – maar ook funshoppers, gezien de 'cadeaufunctie' van Bruna.

Hartog maakt onderscheid tussen klantentrekkers en klantopvangers. Hiermee bedoelt hij dat sommige retailformules in staat zijn om alleen al voor henzelf bezoekers naar een stad of winkelcentrum te trekken, zoals de bekende formules H&M, Primark en Zara. Voor Bruna geldt dat niet: Bruna moet het vooral hebben van een functie als klantopvanger; dit wordt door Albronda bevestigd.

Bruna wil zich onderscheiden op het vlak van winkelbeleving. De merkwaarden van Bruna hebben te maken met inspiratie en verwennen. ‘Bij Bruna word je op ideeën gebracht en koop je een cadeau voor jezelf of een ander’, aldus Van Wijk in 2012. Beide eigenaren van Bruna-winkels herkennen dit. Om in bepaalde aspecten onderscheidend te zijn, heeft Bruna te Assen als specialisatie stripboeken. De klanten die hiervoor komen, komen soms van ver. De aantrekkingskracht op deze specifieke doelgroep is voor deze winkel relatief hoog; hier is de winkel dus een klanttrekker.

Een specifieke doelgroep die Bruna landelijk in 2016 koos zijn scholieren. Door het verdwijnen van V&D, en daarmee van de bekende Schoolcampus van dit warenhuis, ontstond een gat in de markt. Bruna koos voor het opzetten van pop-upstores ofwel tijdelijke winkels, zoals in Eindhoven, waar van juni tot september naast een reguliere Bruna-winkel een winkel met schoolartikelen verscheen. Toenmalig directeur Zeegers van Bruna (*Nationale Franchisegids*, 19 augustus 2016) noemt het wegvallen van de Schoolcampus ‘een zegen voor Bruna’. De twee pop-upstores in Utrecht en Eindhoven zijn volgens Zeegers een enorm succes geweest. Ook in Haren is de omzet van schoolspullen in 2016 fors gestegen. Een pop-upstore lijkt vooral in grote steden haalbaar, mits een betaalbare ruimte te vinden is.

### *Rol marketing en architect*

Bij de inrichting van een Bruna-winkel heeft een franchisenemer zich te houden aan de merkvoorschriften die landelijk door Bruna worden vastgesteld. Mede door een sterke groei in de afgelopen jaren en het openen van nieuwe vestigingen is er volgens (voormalig) directeur Fred Zeegers (*Franchiseplus*, 8 september 2016) ‘een lappendeken van contracten ontstaan en vullen winkeliers hun zaken verschillend in’.

Om die reden heeft het bedrijf in 2016 een nieuwe franchiseformule opgesteld voor de circa 250 franchisenemers. Daarmee hoopt Bruna meer uniformiteit in de winkels te brengen, wat de formule sterker moet maken. In vergelijking met andere franchiseformules is die van Bruna relatief ‘streng’. Dat beamen ook Hartog en Albronda. Maar daar staat tegenover dat Bruna ook veel ondersteuning levert aan franchisenemers. Van Wijk: ‘Bruna is de enige franchiseformule in deze branche die haar franchisenemers volledig ondersteunt in alle aspecten van de bedrijfsvoering. Van de huur van het pand tot een schappenplan, de samenstelling van het assortiment, de administratie, marketing, opleidingen, enzovoort. Daar gaan we heel ver in. Alles is erop gericht dat de franchisenemer en zijn medewerkers zich volledig kunnen richten op de klant.’ Albronda: ‘Dat is heel fijn, want dan trek je weer even “een laatje open” en dan weet je wat je moet doen.’

Ten behoeve van de inrichting van nieuwe Bruna-winkels werkt Bruna met vaste retailontwerpers die de winkel inrichten conform de voorschriften van Bruna, of die on-

dersteunen bij een vernieuwing. Albronda: 'Dat is heel goed, want zij hebben veel kennis van inrichting van winkels.'

Volgens Albronda is Bruna juist rond deze tijd (begin 2017) bezig met een verandering in huisstijl. De opvallende kleur rood wordt beperkt tot actiematige communicatie in de winkel en het vele rood elders in de winkel wordt gebroken wit met rode letters. De winkeluitstraling wordt daardoor rustiger en er wordt aparte aandacht gevraagd voor acties.

### *Product*

Bruna is ontstaan als boekenverkoper, maar tegenwoordig is het assortiment veel breder. Van Wijk in 2012: 'Het assortiment moet passen bij de verwenwinkel die we willen zijn en passen bij de wereld van lezen en schrijven. Op de eerste plaats denken we aan de meer luxe en trendy kantoorartikelen. We hebben nu een goed functioneel basisassortiment. Dit assortiment kunnen we uitbouwen en "rijker" maken. Er komen veel ouders met kinderen in onze winkels en vooral voor kinderen kunnen we nog een cadeau-assortiment toevoegen. Verder kun je denken aan cadeauboxen voor dagjes en weekendjes-uit en cadeaukaarten. We bekijken ook op welke manier we inspelen op de groei van bijvoorbeeld e-books. Nu is dat nog een bescheiden markt. Maar je zou kunnen denken aan de verkoop van e-readers of wellicht op termijn ook accessoires voor smartphones en tablets.'

Een belangrijke assortimentsverandering van Bruna is de samenwerking met PostNL: in veel Bruna-winkels is nu een PostNL-loket. Dit heeft het voordeel dat mensen op 'functionele wijze' Bruna bezoeken en daarna vaak ook andere producten kopen.

Volgens Albronda mogen Bruna-eigenaren circa 10 procent zelf inkopen en hebben zij daarmee de mogelijkheid eigen keuzen te maken. Zo heeft Albronda al lang geleden een pasfotoservice in zijn zaak geïntroduceerd, terwijl dit toen door Bruna landelijk nog niet werd gezien als passende activiteit. Inmiddels is dat veranderd.

De grootste verandering die Bruna te Assen wat betreft het assortiment heeft doorgevoerd is de toevoeging van de genoemde Doppio Espresso. Doel hiervan was uitdrukkelijk om de klantbeleving te versterken, niet in de laatste plaats om zijn positie ten opzichte van online concurrenten te versterken. In combinatie met een specialisatie in stripboeken lijkt Bruna te Assen dus behoorlijk ver te gaan bij het maken van eigen keuzen ten opzichte van de landelijke richtlijnen. Dit leidt overigens niet tot problemen met de landelijke organisatie. Wel heeft dit gevolgen voor het inkoopproces en ook voor de eisen die gesteld worden aan de deskundigheid en de service van het personeel. De Doppio is ook ingezet om de verblijfsduur in de winkel te verlengen.

Hartog onderscheidt, conform de uitkomsten van het onderzoek van Kaltcheva en Weitz (2006), verschillend koopgedrag en verschillende behoeften bij taakgerichte shoppers en funshoppers. Over het algemeen neemt het (offline) funshoppen toe, zo blijkt uit verschillende onderzoeken. Mensen blijken steeds meer 'vermaakt te willen worden' (Raad voor de Cultuur, 2014). Dit kan komen doordat een deel van het taakgericht winkelen nu ook online gebeurt. Het bieden van beleving is tegenwoordig dus belangrijker

dan enkele jaren geleden. Concreet valt waar te nemen dat 'het eten' hierbij een steeds belangrijkere rol speelt. Volgens Hartog is 'eten het nieuwe winkelen'. Mensen gaan de stad in voor een totale belevenis, van eten, relaxen en ook nog 'even kleren kopen', in plaats van andersom. Deze funshoppers komen vooral in het weekend; de zaterdag is nu de piekdag bij uitstek, wat ten koste is gegaan van de reguliere koopavond.

Figuur 5. **Exterieur van Bruna (en Doppio) te Assen.**



Figuur 6. **Interieur van Bruna en Doppio te Assen.**





Figuur 7. Bruna te Haren.



De verschillende behoeften van funshoppers en taakgerichte shoppers is ook te zien in de soorten aankopen bij Bruna. Taakgerichte shoppers kopen bijvoorbeeld gericht wenskaarten of kantoorartikelen en gaan dan weer weg. Hartog verdient meer aan de funshoppers die eerst iets kopen en dan bij de Doppio koffiedrinken of andersom.

### *Prijs*

Het prijsniveau van het kernassortiment ligt vast. Daar komt nog bij dat met boeken in Nederland geen prijspromoties zijn toegestaan. Dit geldt niet voor andere onderdelen van het assortiment van Bruna, maar er is op dit punt een strakke landelijke aansturing.

Bruna lijkt volgens Albronda steeds meer nadruk te leggen op aanbiedingen (zoals een Pritt-stift voor een lagere prijs). De lagere marge die daardoor ontstaat, komt geheel voor rekening van de franchisenemer. Albronda zou liever zien dat er meer 'added value' gegeven wordt, mede omdat de marges tegenwoordig toch al heel klein zijn.

### *Plaats*

De locatie is de belangrijkste factor voor succes, stellen beide Bruna-eigenaren. Bruna's zitten doorgaans op aantrekkelijke locaties, centraal in winkelcentra. Van Wijk (in 2012): 'We hebben een witte-vlekkenplan. Theoretisch zijn er nog 75 plekken in Nederland waar we een Bruna zouden kunnen vestigen. Het ligt aan de juiste ondernemer op de juiste plaats, het vinden van een goede locatie en de concurrentie ter plaatse. Het is belangrijk dat een franchisenemer binding heeft met de omgeving waar de winkel is gevestigd. Het is belangrijk dat hij actief is in het verenigingsleven, dat mensen hem kennen en omgekeerd. Het ligt niet voor de hand dat iemand uit Limburg in Groningen een

Bruna opent of omgekeerd. Het liefst werken we met franchisenemers die afkomstig zijn uit en wonen in de vestigingsplaats van de winkel. Wij zoeken ieder jaar zo'n 25 nieuwe franchisenemers, om bestaande vestigingen over te nemen of nieuwe vestigingen te openen. Het wordt steeds moeilijker om goede mensen te vinden, ook omdat de eisen toenemen.'

Overigens zijn in 2015 circa dertig niet-rendabele vestigingen gesloten. Ook in 2016 is het aantal vestigingen van Brunna verder afgenomen.

De lokale rol van de ondernemer wordt door Albronda herkend, mede omdat het letterlijke gezicht van de vestiging ook van groot belang is. 'Klanten zeggen ook dat ze even naar Pim of Jacques gaan, in plaats van naar Brunna.'

Omdat Brunna volgens Hartog een 'klantopvanger' is, is de locatie inderdaad een belangrijk punt. In het geval van Hartog is van belang dat het centrum van Assen veel publiek blijft trekken. Zoals gezegd, ontwikkelt Hartog wel een specialisatie (stripboeken). Voor die functie is de locatie echter minder van belang, omdat klanten de afstand en de plek veel minder belangrijk vinden dan het product. Dit blijkt uit het succes van Hartog, want hij trekt van heinde en verre stripliefhebbers aan.

De keuze van atmosferische elementen (als onderdeel van de P van plaats) wordt landelijk ondersteund. Daar is ook de meeste ervaring met dit onderdeel van de winkelrichting. Van de vier instrumenten verlichting, kleur, muziek en geur zijn volgens beide Brunna-eigenaren verlichting en muziek het belangrijkste. Muziek moet worden uitgezocht op de behoeften van het publiek, in het geval van Brunna veel 'middle of the road'-muziek, vanwege de uiteenlopende soorten publiek. Geur in de winkel levert naar inschatting van Hartog en Albronda weinig op. Maar als Doppio bijvoorbeeld Italiaanse tosti's maakt, trekt die geur wel degelijk mensen aan. Dat is een voordeel van de combinatie met horeca.

Verlichting is vooral van belang om aandacht te richten op datgene wat jij belangrijk vindt, bijvoorbeeld een zojuist uitgekomen boek. Om de werkelijke effecten van atmosferische aspecten te kunnen duiden, zou meer onderzoek moeten worden gedaan, bijvoorbeeld met experimenten, vindt Hartog. Door in verschillende (vergelijkbare) weken te variëren met atmosferische keuzen, kunnen de ervaringen worden geïnventariseerd door middel van vragenlijsten en kan, aan de hand van experiences en geregistreerde verkopen, worden bekeken of er effecten zijn.

Onder de P van plaats valt ook de keuze voor online versus offline. Het management van Brunna zegt daarover (Jongen, 23 april 2012): 'De franchisenemers ondersteunen de verkopen via het web. We werken met een formule waarbij onze franchisenemers kunnen profiteren van de verkoop via de website. Als klant kun je ervoor kiezen om een boek via de website te bestellen en thuis te laten bezorgen. Maar je kunt er ook voor kiezen om de bestelling de volgende dag in de Brunna-winkel van jouw keuze af te halen. Dan bespaar je de verzendkosten en kun je het boek ook gemakkelijk omruilen als je bijvoorbeeld iemand het boek cadeau wilt geven en het blijkt dat hij of zij dat boek al heeft. Dat kan natuurlijk ook per post door het terug te sturen, zoals bij andere formules, maar dat geeft toch meer gedoe.'



Figuur 8. Interieur van Bruna te Haren.



Het voordeel voor franchisenemers is dat ze de volledige marge ontvangen als een boek in de winkel wordt afgehaald, terwijl ze er relatief weinig werk aan hebben. Het genereert ook extra traffic. Ik realiseer mij dat niet iedereen blij is met de opmars van verkoop via websites. Maar het is niet meer weg te denken. Juist de combinatie van bestellen via internet en het fysiek afhalen met een persoonlijke klantbediening is een belangrijk pluspunt.'

Bruna als landelijke organisatie ziet online dus als aanvulling op offline. Bruna-eigenaren profiteren nog niet direct van online-aankopen, als die thuis worden bezorgd bij klanten. Daarvoor is een verdeelsleutel bedacht, die nog niet overeenkomt met waar de klant vandaan komt. Idealiter zou een lokale Bruna een stuk marge moeten krijgen van alle online bestellingen in het verzorgingsgebied van de betreffende vestiging. Als dat is gerealiseerd, zullen Bruna-eigenaren nog meer gestimuleerd worden om offline en online als één business te zien.

Op winkelniveau wordt het onlinekanaal (vooral die van andere dan Bruna) ook als concurrent beschouwd. Hartog van Bruna te Assen stelt dat er verschillende manieren voor een fysieke winkel ('bricks') zijn, om te concurreren met een 'clicks'-winkel. Het belangrijkste instrument hiervoor is de P van personeel. De klanten moet aandacht worden gegeven, met deskundig advies en hartelijkheid. En tegelijk moet het personeel niet opdringerig zijn, om te voorkomen dat mensen denken dat ze op de huid worden gezeten. Je moet er niet moeilijk over doen als mensen zonder aankoop de winkel verlaten. Maar ook de P's van product (assortiment) en presentatie zijn van belang. De combinatie met het assortiment en inrichting van de Doppio heeft als voordeel dat mensen langer blijven, waardoor de kans groter is dat ze iets kopen.

### *Promotie*

Bij de inrichting van de winkel moet rekening gehouden worden met zowel funshoppers als taakgerichte shoppers. Zo gaat Hartog voor de funshoppers aparte nisjes creëren, waar men boeken rustig kan bekijken. Ook de presentatie van de producten is van groot belang. Zo werken volgens Hartog displays vrij goed, zoals een aparte opstelling voor een nieuw boek over Johan Cruijff. Dat boek zelf is door de oranje kleuren ook erg opvallend, waardoor mensen het eerder pakken.

Digitale 'signing' werkt volgens Hartog vooral bij de etalage aan de straatkant, minder in de winkel zelf. Om die reden heeft Bruna in 2016 besloten de etalages te gaan gebruiken voor advertenties op digitale schermen (*Franchiseplus*, 31 oktober 2016). Daarop zal, naast eigen informatie van de franchiseformule, reclame te zien zijn van andere adverteerders, die zo het passerende winkelpubliek kunnen bereiken via de locaties van Bruna. De schermen zijn een digitale advertentiezuil van een vierkante meter, die in de ramen van een Bruna-vestiging worden geplaatst. Zo verandert de traditionele winkel-etalage in een dynamisch reclamevenster.

Naast het bieden van meer en bredere informatie aan de klant, genereert Bruna daarmee inkomsten die ten goede komen aan de winkels. Algemeen directeur van Bruna Fred Zeegers vertelt (*Franchiseplus*, 31 oktober 2016): 'De laatste jaren hebben mediabedrijven en adverteerders de behoefte steeds dichter bij de plek van een koop te communiceren. Daar nemen consumenten namelijk de definitieve aankoopbeslissing. Omdat we vaak middenin een winkelgebied gevestigd zijn, kunnen wij de ideale plek bieden om klanten rechtstreeks te bereiken. We waarderen de winkeletalage dus op tot advertentiemogelijkheid en plaatsen bewegende content waar de klant meteen iets mee kan.'

Naast de winkelcommunicatie speelt de externe (merk)communicatie een rol bij de beleving (Verhoef e.a., 2009). Dit wordt door Bruna landelijk gecoördineerd; Bruna-eigenaren kunnen wel lokaal aan externe promotie doen. Zo zijn veel Bruna-eigenaren actief in lokale organisaties. Bruna in Haren organiseert bijvoorbeeld signeersessies door auteurs en activiteiten op scholen.

### *Personeel*

Service vormt een belangrijke determinant van winkelbeleving. Beide Bruna-eigenaren beamen dat klantvriendelijkheid in de winkel voorop moet staan. Een ander aspect is deskundigheid (zie tabel 2). Bruna-eigenaren worden geselecteerd op hun lokale binding, wat als voordeel heeft dat de lokale Bruna letterlijk een gezicht heeft naar de klanten. De relatie tussen ruimte en personeel is conform de studies van Bitner (1990, 1992), dat Bruna de winkelruimtes en atmosfeer ook moet afstemmen op de wensen van het personeel.

Een recente trend die Albronda signaleert is dat sommige Bruna-winkels vanwege lagere marges bezuinigen op personeel, bijvoorbeeld door studenten in dienst te nemen. De cruciale vraag is of met ander personeel eenzelfde serviceniveau kan worden gerealiseerd. Het gevaar is dat de beleving in de winkel afneemt en de in figuur 4 geschetste loop een negatief verloop krijgt: slechtere experience, lagere omzet, minder geld om te investeren in goed personeel, een nog slechtere experience, enzovoort.

### *Evaluatie*

Concluderend merken we over Bruna op dat met name op het vlak van doelgroepkeuze en positionering de vraag gesteld kan worden hoe scherp die zijn. Nog in 2012 merkte de toenmalig directeur op dat 'iedereen wel bij Bruna komt'. Dat past ook bij de positionering die te maken heeft met het kopen van cadeaus voor anderen of jezelf.

Verder valt op dat Bruna ook door de eigenaren zelf wordt gekenschetst als een klantopvanger en niet als een klantentrekker. Daarmee ontbreekt het hen dus aan kracht om vanuit de eigen formule klanten te trekken. Het lijkt te impliceren dat de kracht van het Bruna-merk zelf niet al te sterk wordt beoordeeld.

Doordat in het algemeen het offline koopgedrag en dus winkelbezoek afneemt, neemt ook het toevallige bezoek aan Bruna winkels af. Sommige formules weten dit te compenseren met online activiteiten. Ook Bruna tracht dit te doen. Maar doordat het merk Bruna van zichzelf geen sterke aantrekkingskracht heeft, is het de vraag of consumenten een Bruna-website wel voldoende zullen opzoeken (bijvoorbeeld om cadeaus te bestellen).

Het lijkt voor Bruna van groot belang om juist nu de essentie van het merk en de positionering te herijken, van daaruit de gewenste spatial experience vast te stellen en vanuit die gedachte de vijf P's (opnieuw) vorm en inhoud te geven.

## **Tot besluit**

In dit artikel hebben we een overzicht gegeven van inzichten over de inrichting van winkelruimtes. In de regel lijken de keuzen over winkelinrichting en -ruimte vooral te worden ingegeven door logistieke overwegingen. Recente publicaties leggen echter steeds meer nadruk op het belang van experience, waarbij het gaat om alle ervaringen van klanten bij contactmomenten gedurende de gehele 'customer journey'. Onderdeel van die totale experience is die in de winkel zelf: de spatial experience.

Wij hebben een model ontwikkeld dat retailers de mogelijkheid geeft om op systematische wijze tot de inrichting van de winkelruimte te komen. Een belangrijke toevoeging in het model ten opzichte van andere modellen is de expliciete benoeming van de marketingstrategie: doelgroepkeuze en positionering.

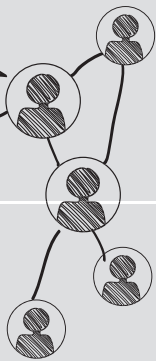
Aan de hand van de Bruna-casus betogen we dat een scherpe, onderscheidende, relevante en consistente positionering van essentieel belang is. Van daaruit worden de vijf P's vastgesteld, om daarmee een gewenste experience in de winkel te realiseren. Het is juist de experience (met onder meer de service) die voor een offline winkel aanvullend en onderscheidend is, ten opzichte van online shopping.

Retailers die op strategische en innovatieve wijze invulling geven aan de totale experience, inclusief de spatial experience, hebben de grootste kans op succes. ■

## Literatuur

- Ainsworth, J. & Foster, J. (2017). Comfort in brick and mortar shopping experiences: examining antecedents and consequences of comfortable retail experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 27-35.
- Alsem, K.J. (2017). *Strategische marketingplanning* (7e dr.). Groningen: Noordhoff.
- Alsem, K.J. & Kosteljik, E.J. (2016). *Merkpositionering*. Groningen: Noordhoff.
- Andersson, P.K., Kristensson, P., Wästlund, E. & Gustafsson, A. (2012). Let the music play or not. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 553-560.
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Bitner, M.J. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56, 57-71.
- Dagger, T.S. & Danaher, P.J. (2014). Comparing the effect of store remodeling on new and existing customers. *Journal of Marketing*, 78, 62-80.
- Diehl, K., Herpen, E. van & Lamberton, C. (2015). Organizing products with complements versus substitutes: effects on store preferences as a function of effort and assortment perceptions. *Journal of Retailing*, 91, 1-18.
- Donovan, R.J. & Rossiter, J.R. (1982). Store atmosphere: an environmental psychology approach. *Journal of Retailing*, 58, 34-57.
- Feinberg, R.A. & Smith, P. (1989). Misperception of time in the sales transactions. *Advances in Consumer Research*, 7, 407-419.
- Franchiseplus (2016). *Bruna riskeert vertrek van 50 franchisenemers*. Internet: franchiseplus.nl/nieuws/bruna-riskeert-vertrek-van-50-franchisenemers (22 mei 2017).
- Franchiseplus (2016). *Digitaal adverteren in etalages Bruna*. Internet: franchiseplus.nl/nieuws/digitaal-adverteren-in-etelages-bruna (22 mei 2017).
- Jongen, B. (2012). *Bruna: traditie verbinden aan innovatie*. Interview met Steven van Wijk. Internet: franchiseplus.nl/artikel/bruna-traditie-verbinden-met-innovatie (22 mei 2017).
- Kaltcheva, V. & Weitz, B. (2006). How exciting should a store be? *Journal of Marketing*, 70, 34-62.
- Kotler, Ph. (1973). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49, 48-64.
- Krishna, A., (2012). An integrative review of sensory marketing: engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 22, 332-351
- Lemon, K. & Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80, 69-96.
- Levy, M. & Weitz, B.A. (2014). *Retailing management* (6e dr.). New York: McGraw Hill.
- Maarsen, H. (2017). Bruna kampt met financiële problemen. *Het Financiële Dagblad*, 14 februari.
- Milliman, R.E. (1982). Using background music to affect the behavior of supermarket shoppers. *Journal of Marketing*, 46, 86-91.
- Mobach, M.P. (2013). The impact of physical changes on customer behavior. *Management Research Review*, 36, 278-295.
- Nationale Franchisegids (2016). *Bruna profiteert van wegvallen V&D in omzet schoolartikelen*. Internet: denationalefranchisegids.nl/franchisenieuws/bruna-profiteert-van-wegvallen-vd-in-omzet-schoolartikelen (22 mei 2017).
- Pine, J. & Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97-105.
- Spangenberg, E.R., Crowley, A.E. & Henderson, P.W. (1996). Improving the store environment: do olfactory cues affect evaluations and behaviors? *Journal of Marketing*, 60, 67-80.

- Tantanatewin, W. & Inkarorjit, V. (2015). Effects of color and lighting on retail impression and identity. *Journal of Environmental Psychology*, 46, 197-205.
- Teller, C. & Dennis, C. (2012). The effect of ambient scent on consumers' perception, emotions and behaviour: a critical review. *Journal of Marketing Management*, 28, 14-36.
- Timmins, G.L. (1923). Shop interior displays. In F.F. Sharles (ed.), *Business building, Vol. I* (pp. 501-507). Londen: Pitman.
- Turley, L.W. & Milliman, R.E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior, a review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49, 193-211.
- Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L.A. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85, 31-41.



**Dr. K.J. Alsem** is lector marketing bij de Hanzehogeschool Groningen, docent marketing bij de Rijksuniversiteit Groningen en directeur van AlsemStrategie te Haren.  
E-mail [k.j.alsem@pl.hanze.nl](mailto:k.j.alsem@pl.hanze.nl).



**Dr. J. de Jong** is docent/onderzoeker bij de Hanzehogeschool Groningen.



*Auteurs*