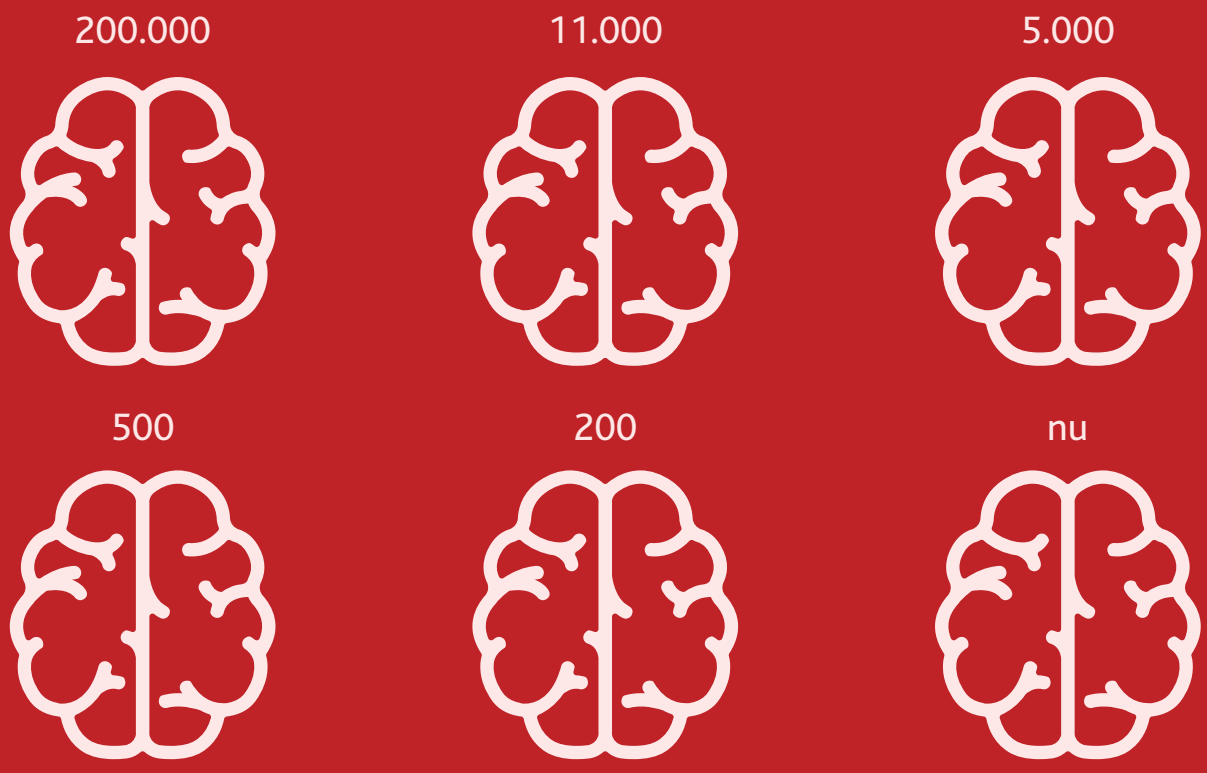
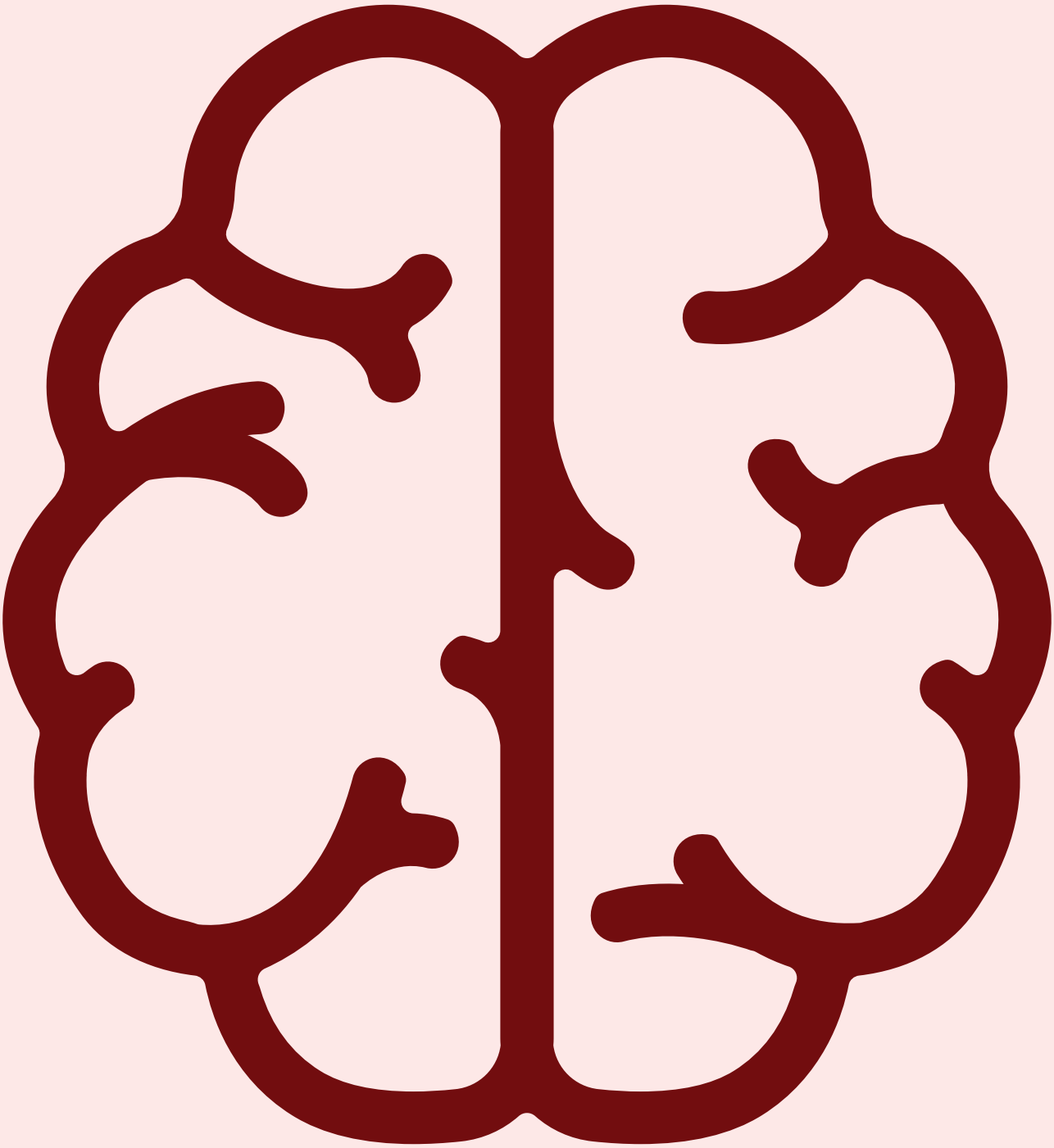
# Back to the future

## Richtlijnen voor het nieuwe denken over succesvolle winkelgebieden




**Praktijkonderzoek naar sociale motivatie van consumenten en andere gebruikers**

Marie-Anne Simons & Jan-Erik van Dijck



# Back to the future

## Richtlijnen voor het nieuwe denken over succesvolle winkelgebieden

Een praktijkonderzoek naar sociale motivatie van consumenten en andere gebruikers

Marie-Anne Simons
Jan-Erik van Dijck

# Inhoud

**1 Inleiding 3**

**2 Nieuw kader voor consumentgericht denken 5**
2.1 Inleiding 5
2.2 Consumentbehoeften en motivatie 5
*De consument is een mens 6*
*Een oud brein in een modern winkelgebied 6*
*Inzicht in keuzes van het consumentenbrein 8*
2.3 Problematiek winkelgebieden 10
*Gebrek aan sociale meerwaarde (relevantie) 10*
*Gebrek aan betrokkenheid 11*
*Gebrek aan vertrouwen 11*
2.4 Hypothese en onderzoeksvragen 11
2.5 Praktijkonderzoek 12

**3 Motivatie, segmentatie en merkstrategie als basis voor sociale meerwaarde 15**
3.1 Segmentatiemodel motivatieprofielen consumenten 15
3.2 Motivatieprofielen en sociale meerwaarde winkelgebieden 19
*A-Profiel 19*
*B-Profiel 20*
*C-Profiel 21*
3.3 Merk, profilering en positionering 22

**4 Conclusies sociale meerwaarde voor succesvol beheer en ontwikkeling van winkelgebieden 25**
4.1 Van verzamelplaats van verkooppunten terug naar sociale ontmoetingsplaats 25
4.2 Van marketingstrategie tot relevantie en merkbelofte 27
4.3 Van consument naar betrokkene 29
4.4 Organisatiestructuur en de noodzaak van vertrouwen 31

**5 Aanbevelingen voor richtlijnen: nieuwe strategische aanpak ontwikkeling en beheer van winkelgebieden 33**
5.1 Sociale meerwaarde als uitgangspunt voor succesvolle winkelgebieden 33
5.2 Aanbevelingen voor richtlijnen 35
*Van anoniem consumentgericht denken naar mensgericht denken en segmenteren 35*
*Creëren van een totaalervaring: visie op merkbelofte en merkstrategie 35*
*Creëren van ambassadeurs 37*
*Het creëren van merkwaarde: van waarde in stenen naar brand equity 39*
*Vastgoedmanagement nieuwe stijl 39*
*De nieuwe centrummanager 41*

**Bijlage: Onderzoeksaanpak en verantwoording (beknopt) 43**

**Literatuurlijst 48**

**Colofon 50**

# Back to the future

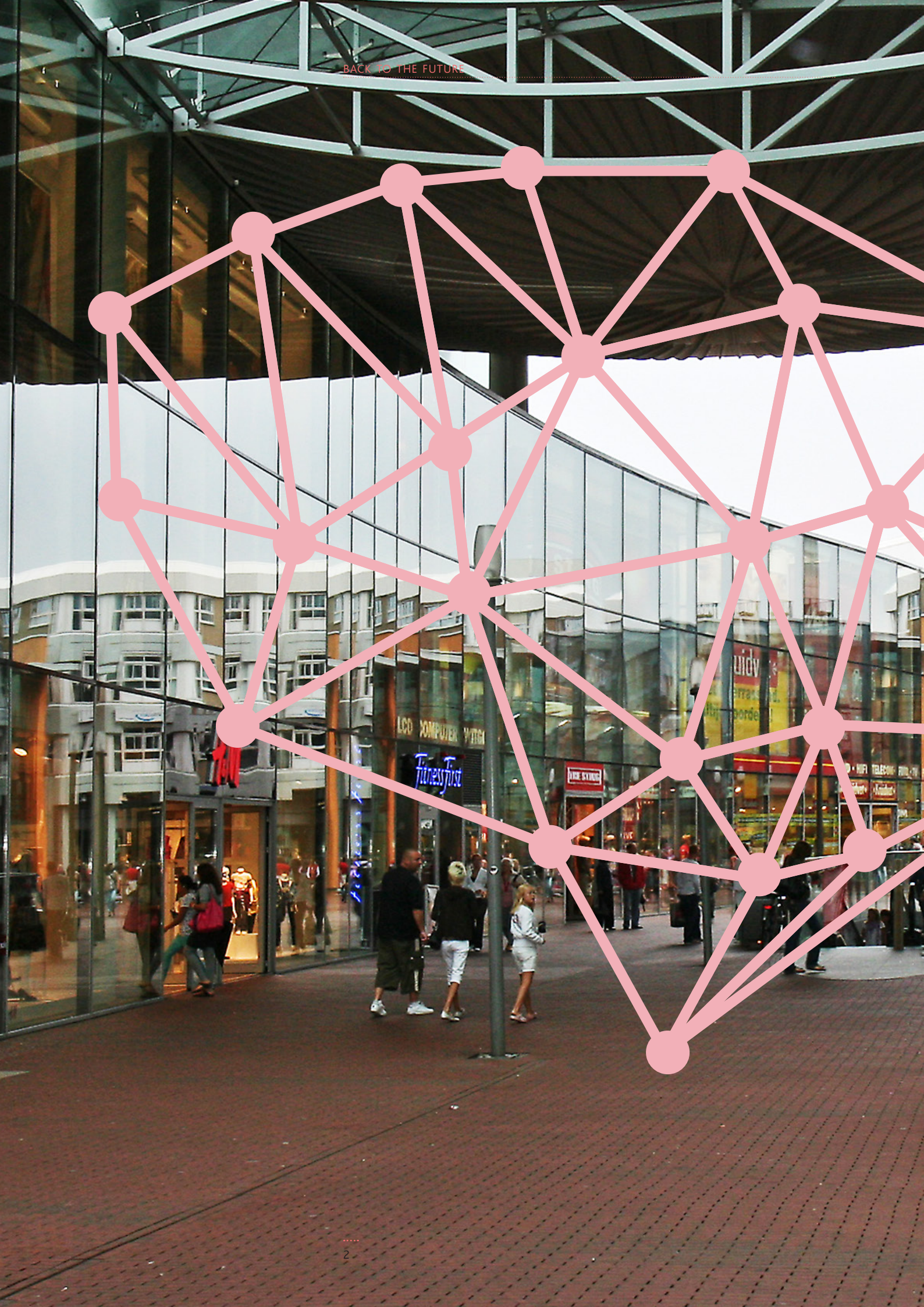
De consument is een mens met een mensenbrein waarvan het ontwerp zo'n 200.000 jaar geleden tot stand kwam. Je zou kunnen zeggen dat we rondlopen met een oud brein in moderne winkelgebieden. Dit brein is namelijk niet veranderd. Het stuurt ons aan als een verkeerstoren en daarmee ons gedrag, onze keuzes, wat we voelen, herinneren en ervaren. De criteria die het brein hierbij hanteert zijn gebaseerd op een eigen evolutionaire logica die lang niet altijd overeenkomt met wat wij dachten (en denken) dat logisch is. Bovendien speelt zo'n 95% van de informatie-verwerkende processen in ons brein zich af in ons onderbewustzijn

Ruim vier decennia geleden werd aan de universiteit van Santa Barbara evolutiepsychologie geboren, *the new science of the mind*. Deze nieuwe wetenschap over de besluitvormingsprocessen van het menselijke brein, een combinatie van evolutionaire biologie, en cognitie en psychologie, biedt ons voor het eerst inzicht in wat in ons onderbewustzijn plaatsvindt en ons brein voor ons verborgen houdt. Deze kennis leert ons dat de criteria die het brein hanteert, zijn terug te voeren op het feit dat de mens een ultrasociale soort is, die leeft in een hechte, sociale relatie met andere mensen.
Dit inzicht leert ons ook dat niet de consument is veranderd, maar het retaillandschap waarin hij leeft. Winkelgebieden hebben steeds meer hun sociale meerwaarde verloren en voldoen daarmee steeds minder aan de criteria die ons oude brein hanteert om ons een positieve ervaring te geven. De sociale functie die vroeger in de oude stads- en dorpskernen en markten centraal stond, is door allerlei ontwikkelingen op de achtergrond geraakt.

Maar hoe nu verder? Want, zoals Einstein al zei: *Je kunt problemen niet oplossen vanuit dezelfde **zienswijze** en **uitgangspunten** als die waarmee je de problemen hebt veroorzaakt*.

De oplossing moet gezocht worden in het terugbrengen en creëren van de sociale meerwaarde als uitgangspunt van winkelgebieden. Dit vraagt om een geheel nieuwe manier van denken over de ontwikkeling en het managen van winkelgebieden. Inzicht in de logica van het brein is in onze visie de basis hiervoor. Dit inzicht was het uitgangspunt voor ons onderzoek, de analyse van de resultaten en de daaruit voortgekomen aanbevelingen voor de ontwikkeling en het beheer van winkelgebieden. Hierbij moet consumentgericht denken en sociale meerwaarde het uitgangspunt zijn.  Dit vormt de basis voor een nieuwe route naar rendementsverhoging op lange termijn, en een nieuwe standaard en richtlijnen voor de ontwikkeling en het beheer van succesvolle, toekomstbestendige winkelgebieden.

*Marie-Anne Simons, Jan-Erik van Dijck – Mindlogyx Retail*


FitnessFirst

# 1 Inleiding

Consumentgericht denken is op dit moment een belangrijk onderwerp op de agenda voor de toekomst van het retailvastgoed. Hoe een winkelgebied wordt beleefd is een belangrijke succesfactor. Beleving wordt gezien als een van de aspecten die bepalend zijn voor het toekomstbestendig maken van deze gebieden. Daarbij wordt er vooral gesproken over hoe het gedrag van de consument kan worden beïnvloed.

De Nederlandse Raad Winkelcentra (NRW) en de Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed, Nederland (IVBN) maken zich hard om het inzicht te verbeteren in factoren die een rol spelen bij consumentgedrag en motivatie (zowel positief als negatief) die cruciaal zijn voor toekomstbestendige winkelgebieden. Zo is de NRW Commissie Consument en Gedrag opgericht ter vernieuwing en verbetering van de retailvastgoedsector. Dit teneinde de sector toekomstbestendiger te maken en bij te dragen aan de (her)ontwikkeling, het beheer en de exploitatie van winkelgebieden die meer gericht zijn op consumentbeleving en -behoeften. Beoogd wordt om consumentgericht denken een *integraal* onderdeel te laten zijn van het denken over winkelgebieden.

Sinds haar oprichting heeft de NRW Commissie Consument en Gedrag al veel nieuwe inzichten naar voren weten te brengen. Probleem is echter dat dit inzicht tot nu toe nog niet echt verklarend en daarmee niet strategisch en voldoende toepasbaar is gebleken. Omdat hoe mensen een winkelgebied ervaren voor een belangrijk deel wordt bepaald in het onderbewustzijn blijken de tot nu toe gehanteerde onderzoeksmethoden niet voldoende inzicht te geven. Daarbij concludeert zij tevens dat de oplossing niet ligt in het creëren van losse belevingsmomenten.

Bovenstaande was aanleiding voor NRW om, samen met IVBN, aan Mindlogyx Retail te vragen om praktijkonderzoek te doen naar consumentgericht denken. En te komen tot een aantal strategische aanbevelingen voor basis-richtlijnen om consumentgericht denken een integraal onderdeel te laten worden bij denken over de ontwikkeling en het beheer van retailvastgoed.

Belangrijk hierbij is het vertalen van deze wetenschappelijke inzichten in het consumentenbrein in praktijkgericht inzicht. Dit als basis voor strategieontwikkeling om  een positieve totaalervaring van winkelgebieden en stimulering van langer verblijf en loyaliteit te bevorderen in winkelgebieden.

## MINDLOGYX RETAIL

Mindlogyx Retail is een bureau gespecialiseerd in consumentgedrag, motivatie en beleving in winkelgebieden. Ze doen onderzoek voor vastgoedeigenaren, ondernemers en gemeentes en helpen hen bij verbeteringen en het ontwikkelen van de bijbehorende strategieën en richtlijnen voor beheer.

Uitgangspunt en visie van Mindlogyx Retail is dat toekomstbestendige winkelgebieden gebieden zijn die sociale meerwaarde bieden in het moderne winkellandschap. Deze sociale meerwaarde moet, om effect te hebben, het merk worden van een winkelgebied en heeft daarmee betrekking op alle aspecten van een gebied, en sociale aspecten in het bijzonder.

De basis voor de gehanteerde onderzoeksmethode en modellen is een promotieonderzoek (UMCG/RUG) naar motivatie achter individuele consument-besluitvorming die bepalend is voor zijn keuzes en voorkeuren.

# 2 Nieuw kader voor consumentgericht denken

## 2.1 Inleiding

Het toekomstbestendig maken van winkelgebieden begint bij een visie op de toekomst van winkelgebieden. Uitgangspunt voor deze visie was tot nu toe steeds dat de consument verandert en dat een winkelgebied beter moet gaan inspelen op deze verandering en daarmee op de nieuwe behoeften van de consument.

In dit hoofdstuk lichten wij toe dat het niet de consument is die verandert maar het retaillandschap. De belangrijkste factor die veranderingen in het winkellandschap heeft veroorzaakt is de toename van planmatig opgezette winkelgebieden. We introduceren een nieuw kader voor consumentgericht denken over de ontwikkeling en het beheer van winkelgebieden. Hierbij wordt het accent verschoven van een functionele verzamelplaats van verkooppunten naar een gebied met sociale meerwaarde. Om dit te bereiken moeten we de tot nu toe gehanteerde mythes over de behoeften van de consument vervangen door recente wetenschappelijke inzichten in de logica van het brein dat ons gedrag en besluitvorming bepaalt en daarmee de sleutel is tot de criteria voor een omgeving met sociale meerwaarde.

## 2.2 Consumentbehoeften en motivatie

**CONSUMENT/GEBRUIKER**

*Consument* is de term die wordt gebruikt voor de (eind)gebruiker van een product of dienst die wordt geproduceerd en aangeboden door producenten en verkopers. Door het hanteren van deze term voor gebruikers van een product of dienst wordt het accent gelegd op de activiteit van consumeren (opmaken/gebruiken). Er wordt vaak onderscheid gemaakt tussen de term *klant* en *consument*, waarbij klant de daadwerkelijke koper is en de consument de gebruiker (en vaak ook koper).

Bij het zoeken naar oplossingen vanuit consumentgericht denken komen we traditioneel steeds drie aannames (mythes) tegen met betrekking tot consumentbehoeften.:

1. korting/voordeel;
2. gemak en service/dienstverlening;
3. beleving (entertainment; zintuigen prikkelen).

Basis voor deze mythes is het feit dat ten onrechte nog steeds wordt aangenomen dat de consument uiteindelijk zijn keuzes en voorkeuren laat bepalen door financieel-economische voordelen en gemak. Deze gedachten gaan uit van de traditionele visie op de zogenoemde 'homo economicus' van wie de uiteindelijke keuzes en besluiten worden geleid door rationele, functionele en economische factoren. Op zoek naar de behoeften die werkelijk doorslaggevend zijn is daar, mede onder invloed van de behoeftenpiramide van Maslow recentelijk *beleving* aan toegevoegd, uitgaande van het idee dat mensen uiteindelijk op zoek zijn naar geluk, beleving en vermaak. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen puur functioneel winkelen (dagelijkse boodschappen) waarbij de eerste twee mythes als uitgangspunt worden gehanteerd voor consumentgericht denken. De derde mythe stelt recreatief winkelen centraal, waarbij

een bezoek aan winkelgebieden concurreert met andere vormen van entertainment. Probleem is dat de visie op alle consumentbehoeften voorbij gaat aan recente wetenschappelijke (verklarende) inzichten in wat het brein met ons wil. Reden waarom strategieën die uitgaan van een eenvoudig maakbare samenleving en die tot nu toe worden gehanteerd m.b.t. consumentgericht denken nog steeds niet echt effectief blijken. De belangrijkste vraag die de retailvastgoedsector zich moet stellen is: wie is de consument en wat is de werkelijke problematiek gezien vanuit nieuw inzicht in zijn gedrag en motivatie? Wat wel eens wordt vergeten is dat een consument in eerste instantie een mens is. Een mens die vele verschillende functies heeft en rollen vervult.

## De consument is een mens

Als de mens koopt of consumeert is het een consument, maar als hij in een auto rijdt is het een automobilist, als hij ergens woont is het een bewoner en als hij ergens werkt is het een werknemer of ondernemer. De mens ziet zichzelf echter niet als 'consument' maar als een (bijzonder) individu met vele functies, verantwoordelijkheden en activiteiten. In de essentie verandert de consument niet: wat hij ook doet, hij is en blijft een mens, met een mensenbrein dat zijn gedrag, besluiten, keuzes reguleert als een verkeerstoren.

Om een consument te begrijpen, moet je inzicht hebben in het gedrag van de *mens*. Uiteindelijk bepaalt dat inzicht het succes – of gebrek daaraan – van een winkelgebied. Centrale vragen waarop antwoord moet worden gegeven om dit inzicht in gedrag te krijgen zijn:

**a** hoe functioneert het menselijke brein (en waarom)?
**b** wat heeft dat voor gevolgen voor zijn gedrag?
**c** omdat niet iedereen hetzelfde is, hoe weten we met wie we te maken hebben?

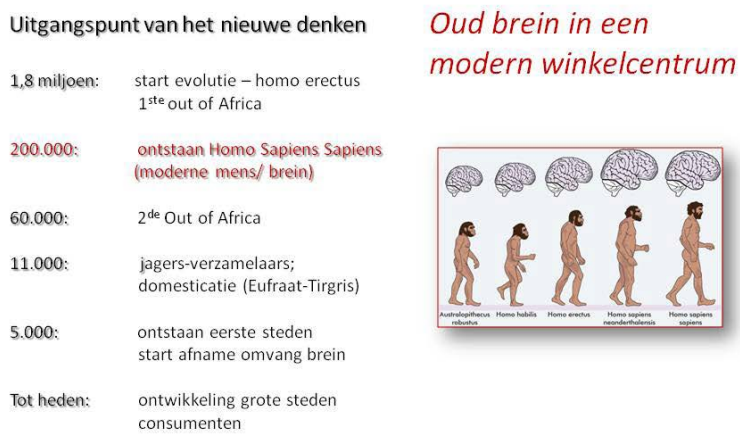
De antwoorden op deze vragen hebben psychologen, filosofen en theologen gedurende vele eeuwen beziggehouden. Vooral de werking van het menselijke brein en de daarmee samenhangende motivatie – *wat* wil iemand bereiken, *hoe* en *waarom* - was tot de jaren 90 van de vorige eeuw onduidelijk. Pas met de erkenning dat ook het menselijk brein een evolutionair verleden heeft van vele miljoenen jaren en gevormd is om ons, als ultra-sociaal wezen, te helpen problemen op te lossen binnen sociale structuren, werd nieuw licht op de zaak geworpen.

## Een oud brein in een modern winkelgebied

Ons brein heeft zich ontwikkeld over een periode van 1,6 miljoen jaar en kreeg zijn huidige vorm zo'n 200.000 jaar geleden. De periode tot vandaag de dag is te kort om nog fundamenteel te veranderen. Dit betekent dat de moderne consument (mens) in winkelgebieden rondloopt met een 200.000 jaar oud brein dat zijn gedrag aanstuurt en emoties en gevoelens bepaalt, waarbij de doelstelling steeds is om te functioneren in een sociale omgeving.

**AFBEELDING 1**

Ontwikkeling van het moderne brein

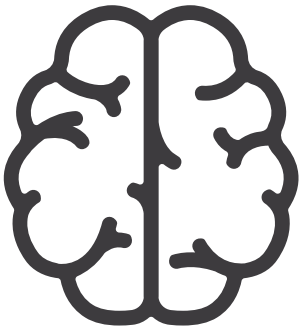



Ons oude brein verwerkt interne en externe informatie voor besluitvorming en keuzes, en gebruikt daarbij zijn eigen logica en doelstellingen. Inzicht in deze logica is fundamenteel voor het begrijpen van behoeften en ervaringen. Ons brein is net als een computer waarin informatie wordt verwerkt met een groot aantal verschillende programma's. Deze informatieverwerkende processen zijn bepalend voor hoe we ons gedragen en hoe we dingen ervaren en beleven. Zo'n 95% van deze processen vindt plaats in ons onderbewustzijn en is alleen te begrijpen en te verklaren met kennis en inzicht in het ontstaan van het brein. Dit onderbewustzijn is de werkelijke dirigent van ons gedrag en onze emoties de directie van de verkeerstoren.

Tot voor kort werd aangenomen dat ons onderbewustzijn niet te doorgronden was. Daarom werd ons brein gezien als onvoorspelbaar en onlogisch. Dankzij recent wetenschappelijk onderzoek over de evolutie en de werking van informatieprocessen van ons brein weten we inmiddels beter. Ons brein maakt afwegingen en hanteert criteria die wel degelijk logisch zijn. Maar ons brein volgt daarbij een eigen logica die wezenlijk verschilt van wat als 'logisch' wordt gezien. De *logica van het menselijke brein* ontstond tijdens onze miljoenen jaren evolutionaire ontwikkeling. Deze logica is erop gericht om met succes onze genen aan volgende generaties te kunnen doorgeven.

Met die doelstelling bepaalt ons brein welke informatie wordt geselecteerd, verwerkt en tot bepaalde acties leidt. Onbewust omzeilen of zoeken we bepaalde risico's, geven we ergens wel of geen geld aan uit en proberen we wel of geen relatie met iemand te krijgen. De architectuur van ons brein bepaalt wat we leren, waarnemen, onthouden, herkennen en voelen.

Alles wat het brein doet is dus functioneel. Het onderbewustzijn geeft alleen maar door aan het bewustzijn wat het van belang acht voor



**BREIN**

Er zijn twee manieren om naar het brein te kijken: 1) als orgaan, en 2) als informatie-verwerkend mechanisme (de Engelse taal maakt een verschil tussen *brain* en *mind*). Wij richten ons op het brein als informatie-verwerkend mechanisme die ons gedrag aanstuurt en onze besluitvorming bepaalt.

doelgericht handelen. Denk daarbij aan fysieke aspecten zoals honger – een 'vertaling' van de verlaging van onze bloedsuikerspiegel – of koorts waardoor microben die ons ziek maken worden vernietigd. Maar ook emotioneel-sociale aspecten zoals het communiceren van verdriet, blijdschap, depressie worden door ons onderbewustzijn aan ons bewustzijn doorgegeven. Dit zijn immers belangrijke mededelingen aan onze sociale omgeving over hoe we ons 'voelen'. Dit wordt vaak vertaald als 'emotie', maar het is beter te spreken over 'gevoelde' of 'manifeste' emotie. Met andere woorden: hoe wij een winkelgebied ervaren wordt bepaald door wat ons brein belangrijk vindt voor ons om ons bewust van te worden.

## Inzicht in keuzes van het consumentenbrein

De mens is een ultra-sociale soort. Dit betekent dat al het gedrag van mensen, en de besluitvormingsprocessen die de basis vormen voor dit gedrag, een sociaal doel heeft. Motivatie en emoties zijn allemaal gericht op dit doel. Dit betekent dat hoe we ons voelen en wat we als positief (of negatief) ervaren ook binnen dit kader moet worden verklaard. Ons brein laat ons goed voelen in een sociale omgeving die aansluit op onze sociale motivatie en waarbij we ons prettig voelen.

**Evolutiepsychologie**, ook wel de nieuwe wetenschap van het brein genoemd, bestudeert motivatie, emotie en cognitie (leren) als onderdeel van totale informatieverwerkingsprocessen. Evolutiepsychologen bestuderen de oorzaken die bepalend zijn geweest voor de afwegingen die ons brein maakt bij het reguleren van gedrag, het maken van keuzes en nemen van besluiten en ook wat wij wel of niet ervaren, voelen en herinneren.

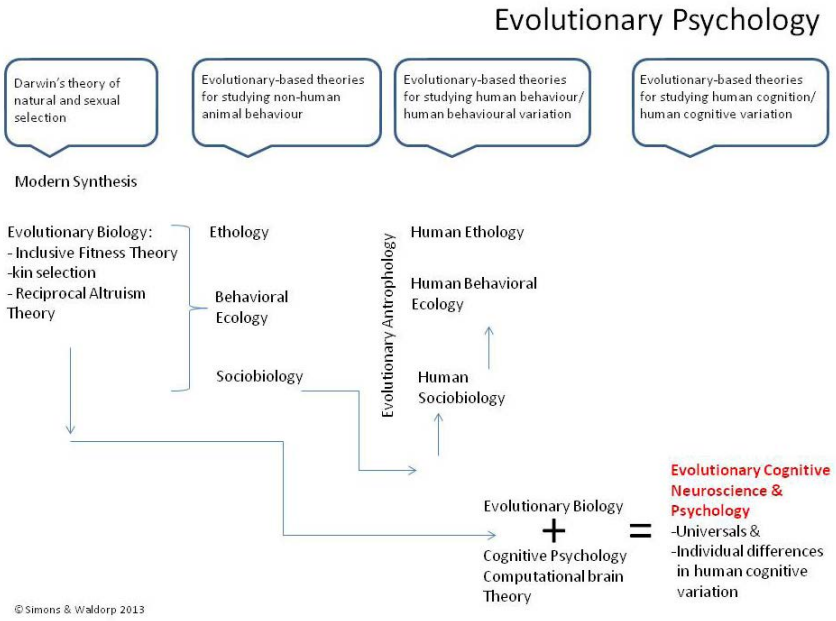
Veel innovatie in onderzoek naar de motivatie achter consumentgedrag en keuzes werd tot nu toe gezocht in de ontwikkeling van nieuwe technieken, zoals bijvoorbeeld *neuromarketing*, voor het verzamelen van meer en andere data. Aan de theorieën en modellen die de basis vormen voor het selecteren, analyseren en interpreteren van deze data wordt echter nauwelijks aandacht besteed. Hierbij spreken de gehanteerde uitgangspunten afkomstig uit verschillende disciplines elkaar bovendien ook nog regelmatig tegen en sluiten zij vaak niet meer aan op recente wetenschappelijke inzichten. Voorbeelden hiervan zijn het idee dat het brein een zogenoemde 'koopknop' zou hebben die kan worden gestimuleerd, of dat er sprake is van twee afzonderlijk functionerende hersenhelften en de loskoppeling van ratio en emotie.

Evolutiepsychologie biedt nieuwe uitgangspunten voor multidisciplinair onderzoek naar consument-motivatie. Op basis van haar multidisciplinaire wetenschappelijke aanpak, heeft evolutiepsychologie de laatste dertig jaar veel kennis gegenereerd over menselijk gedrag, motivatie en besluitvorming en over de criteria en afwegingen die het brein hanteert. Dankzij de introductie van een nieuw psychologisch kader levert zij de basis voor fundamenteel inzicht in de logica achter de besluitvormingsprocessen van de consument. Dit maakt het mogelijk om zowel univer-

sele overeenkomsten (alle mensen over de hele wereld hebben hetzelfde brein) als individuele verschillen in consumentengedrag en -keuzes te verklaren en voorspellen.

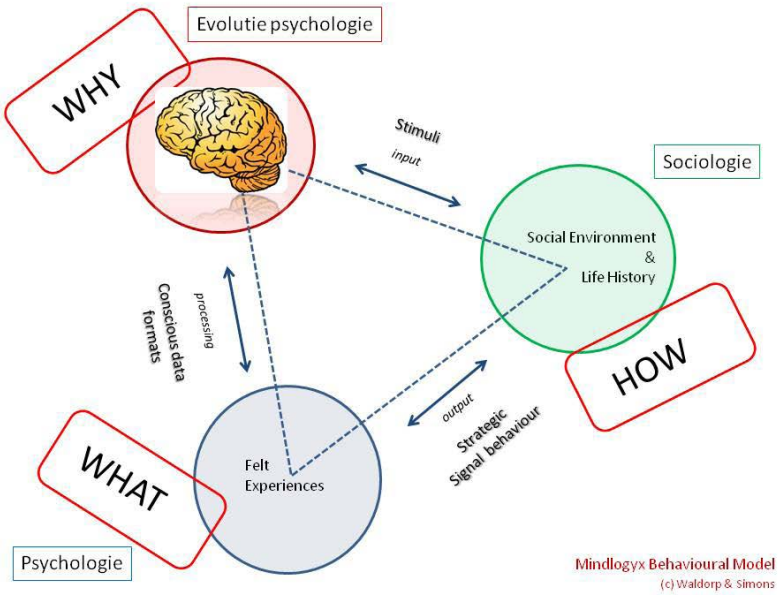
**AFBEELDING 2A**

Ontstaan van evolutiepsychologie, de nieuwe wetenschap van het brein, uit de evolutieleer.




**AFBEELDING 2B**

Evolutiepsychologie biedt de 'missing link' in gedragsleer, met inzicht in informatie-verwerkende processen waarmee ons brein ons gedrag, besluitvorming en keuzes aanstuurt.



## 2.3 Problematiek winkelgebieden

De analyse van de werkelijke problematiek in het retaillandschap begint dus bij de visie dat winkelgebieden worden ontwikkeld voor, en beheerd en gebruikt door mensen. Inzicht in de logica van het brein leert ons dat bij menselijke besluitvormingsprocessen de sociale aspecten primair bepalend zijn voor een positieve ervaring. Dit geldt ook voor de beleving in winkelgebieden. Zoals gezegd lopen we rond met een oud brein (200.000 jaar oud) in een modern winkelgebied. Daarbij is er geen verschil tussen dagelijkse boodschappen doen en recreatief winkelen als het gaat om ervaring. Bij beide spelen sociale aspecten een fundamentele rol. Daarmee biedt inzicht in de logica van het brein een nieuwe visie op de problematiek in winkelgebieden, waarbij we drie hoofdaspecten onderscheiden.

### Gebrek aan sociale meerwaarde (relevantie)

De problematiek van winkelgebieden is er een die historisch zo is gegroeid. De sociale functie, die vroeger in de oude stads- en dorpskernen en markten centraal stond, is door allerlei ontwikkelingen op de achtergrond geraakt. Hierbij werd steeds meer het accent gelegd op verkoop en verhuur en waren financieel-economische doelstelling en uitgangspunten bepalend voor de ontwikkeling en het beheer. De planmatige aanpak van winkelgebieden puur gericht op functionaliteiten en economische doelstellingen heeft geresulteerd in het verdwijnen van fundamentele sociale aspecten in winkelgebieden (inclusief de traditionele marktvorm) die fundamenteel zijn voor een positieve ervaring. Met de komst van planmatig ontwikkelde winkelgebieden en daarmee het verdwijnen van de sociale focus werden winkelgebieden steeds meer uitsluitend een verzameling van verkooppunten. Focus op financieel-economische uitgangspunten van vastgoedeigenaren heeft geresulteerd in hoge huren die alleen nog door grote retailketens kunnen worden opgebracht. Schaalvergroting heeft tot afstand tussen ondernemer en consument geleid. Dit resulteerde weer in het verdwijnen van authentieke winkels uit deze gebieden.

Verschillende functionaliteiten in leefomgeving zijn losgekoppeld. Voor wonen, werken en winkelen zijn specifieke gebieden aangewezen, terwijl dit vroeger in elkaar over liep. Bij de inrichting en opzet wordt ervan uitgegaan dat de consument met een paar eenvoudige ingrepen gericht op de eerdergenoemde mythes over behoefte aan korting, gemak, service en beleving kan worden aangezet tot aankopen. Veel nieuwe winkelconcepten en winkelgebieden zijn tegenwoordig formules opgezet vanuit financieel-economische doelstellingen. Thuisbezorg dienst supermarkten en andere winkels worden steeds professioneler. Daarbij maakt de opkomst van het online winkelen het voor consumenten geen noodzaak meer om naar fysieke winkels te gaan als deze geen toegevoegde waarde bieden. Gebrek aan sociale meerwaarde betekent, bekeken vanuit de logica van het brein, een gebrek aan relevantie voor haar gebruikers als sociale omgeving om zich te kunnen profileren en positioneren.

**DEFINITIE SOCIALE MEERWAARDE**

Vanuit de traditionele aanpak kan sociale meerwaarde op verschillende manieren worden uitgelegd. Echter vanuit de evolutionaire logica van het brein is de definitie eenduidig en gerelateerd aan wat belangrijk is voor de mens als ultra sociale soort. Sociale interactie is een van de belangrijkste onderdelen van menselijk gedrag. Ook al lijkt het misschien niet altijd zo, maar we zijn de hele dag bezig met onderhandelen, inschatten van andere mensen, het profileren en positioneren in een sociale omgeving. Sociale meerwaarde is wat een product, dienst, organisatie of gebied de gebruikers biedt om succesvol te zijn of worden binnen zijn of haar sociale groep.

De sociale meerwaarde voor een individu is afhankelijk van zijn of haar sociale motivatie (profiel). Daarom is inzicht in deze achterliggende motivatie belangrijk voor de (her) ontwikkeling, inrichting en beheer van winkelgebieden. Inzicht in deze motivatie is verklarend inzicht op basis waarvan kan worden voorspeld welke aanpak en inrichting van een winkelgebied doelgroepen met bepaalde sociale motivatie zal aanspreken, en daarmee succesvol zijn.

### Gebrek aan betrokkenheid

De sociale meerwaarde van een gebied is sterk afhankelijk van de mensen die het gebied bezoeken en gebruiken. In een omgeving waar de gebruikers elkaar niet of nauwelijks kennen en anoniem zijn is het lastig om sociale meerwaarde te creëren. Een gevoel van betrokkenheid is noodzakelijk voor de relatie die een gebruiker kan en wil opbouwen met een sociale omgeving. Dit geldt ook voor winkels en winkelgebieden willen deze worden ervaren als meer dan een verzamelplaats van verkooppunten.

### Gebrek aan vertrouwen

Kern van de problematiek is niet de financiële crisis of internet shoppen, maar de vertrouwenscrisis. Enige manier om dit terug te brengen is vertrouwen te herstellen. Het veranderende retaillandschap kan niet liet los worden gezien van de veranderingen in de totale maatschappij (het concept van de maakbare samenleving). De tot nu toe gehanteerde aanpak die zich met name richt op functionele en praktische randvoorwaarden en zintuiglijke stimuli voor de opzet en inrichting van de gebouwde omgeving van winkelgebieden voldoet niet. Waarom niet? Omdat er meer aan de hand is dan een financiële economische crisis, namelijk een vertrouwenscrisis. Mensen realiseren zich meer dan ooit dat ze worden gezien en behandeld als consument en afnemer, met het doel dingen aan hen te verkopen. Een visie op de problematiek en toekomst van winkelgebieden betekent in de eerste plaats een visie op het herstel van onderling vertrouwen bij alle betrokken stakeholders, van consument tot winkeliers, bewoners en de gemeente zelf.

De basis voor vertrouwen ligt bij onze emoties en motivaties die gedrag reguleren en besluitvorming bepalen. Inzichten in de logica van het brein waarin onze motivaties en emoties liggen opgesloten zijn noodzakelijk om nieuwe strategische inzichten te genereren in het herstel van vertrouwen dat noodzakelijk is voor het voortbestaan van winkelgebieden in de toekomst.

Vanuit evolutionair-psychologisch inzicht in de logica van het brein weten we dat gevoel van vertrouwen gebaseerd is op het gevoel van wederkerigheid. Dit wil zeggen het gevoel dat de kosten (in energie, geld, tijd) inderdaad ook de waarde opbrengen die wordt toegezegd. Probleem met consumentgericht denken is dat momenteel het uitgangspunt is dat er gekocht en verkocht moet worden en de sociale meerwaarde van winkelgebieden hieraan ondergeschikt is.

## 2.4 Hypothese en onderzoeksvragen

Het is duidelijk dat het *niet* de consument is die verandert, maar dat het retaillandschap de laatste decennia drastisch is veranderd. Dit betekent dat we anders moeten kijken naar de ontwikkeling en het beheer van winkelgebieden. Het accent moet verschoven worden van een functionele verzamelplaats van verkooppunten naar een gebied waar haar

gebruikers een sociale meerwaarde ervaren. Om dit te bereiken moeten we de tot nu toe gehanteerde mythes over de behoeften van de consument vervangen door recente wetenschappelijke inzichten in de logica van het brein dat onze gedrag en besluitvorming bepaalt.

Inzicht in de logica van het brein biedt niet alleen een nieuw kader voor, en visie op, de problematiek in winkelgebieden. Het biedt tevens nieuwe hypotheses en uiteindelijk een andere strategieontwikkeling voor de toekomstige aanpak voor de (her)ontwikkeling en het beheer van winkelgebieden. De op deze nieuwe inzichten gebaseerde centrale hypothese voor nieuwe richtlijnen voor de ontwikkeling en beheer van winkelgebieden is:

> Toekomstbestendige winkelgebieden zijn gebieden die door alle gebruikers als positief worden ervaren omdat ze een *sociale meerwaarde* bieden die aansluit op de achterliggende (onbewuste) motivatie van individuele gebruikersgroepen. Voorwaarde voor het positief (lees ook: relevant) ervaren van deze meerwaarde is daarbij vertrouwen in de organisatie (aanbieder van de meerwaarde) en het gevoel van onderlinge betrokkenheid.
>
> Om dit te bereiken moet deze sociale meerwaarde het *uitgangspunt* zijn voor alle onderdelen van de ontwikkeling, opzet, organisatie en het beheer van het winkelgebied

De hierop aansluitende centrale onderzoeksvragen zijn:

1. welke sociale meerwaarde sluiten aan op de achterliggende motivatie van verschillende individuele gebruikersgroepen (en worden als relevant ervaren door deze groepen)?
2. wat zorgt voor een gevoel van betrokkenheid bij de verschillende gebruikersgroepen?
3. wat moeten organisaties achter winkelgebieden doen om het vertrouwen van verschillende gebruikersgroepen terug te krijgen?

De daarop aansluitende vraag is vervolgens hoe inzicht in deze sociale meerwaarde kan worden vertaald naar **richtlijnen voor een strategische aanpak** van de ontwikkeling en beheer van winkelgebieden teneinde een nieuwe standaard te creëren om winkelgebieden toekomstbestendig te maken.

## 2.5 Praktijkonderzoek

Afbakening voor dit praktijkonderzoek waren de planmatig opgezette winkelgebieden met een of een beperkt aantal eigenaren. Hierbij is gekozen voor twee gebieden (Case A en B) met ieder een specifieke visie op de sociale meerwaarde van het gebied en consumentgericht

denken. Daarbij was de hypothese dat beide gebieden een verschillende sociale meerwaarde bieden die aansluit op gebruikersgroepen met een verschillend motivatieprofiel en daarmee dus door verschillende groepen positief worden ervaren. Daarbij hebben we gekeken naar zowel de overeenkomsten als de verschillen tussen deze twee soorten gebieden.

**AFBEELDING 3**

Kenmerken gebieden case A en B

| | *CASE A* | *CASE B* |
|---|---|---|
| **ORGANISATIE** | | |
| Eigendom | 1 eigenaar | meerdere eigenaren |
| Organisatiestructuur | top-down | bottom-up |
| Winkeliersvereniging | 1 vereniging | meerdere verenigingen |
| Centrummanager | 1 centrummanager | meerdere centrummanagers |
| **MERK** | | |
| Merkbelofte | service | cultuur-historisch |
| Merkdocument | 1 opzet | meerdere opzetten |
| Visuele en communicatie aspecten | 1 aanpak/ stijl | verschillende aanpak/ stijlen |
| Bewegwijziging | eenduidig | verschillende stijlen |
| **OVERIGE KENMERKEN WINKELCENTRUM** | | |
| Aanbod | top-segment | midden-segment |
| Classificatie Winkelcentrum Oppervlakte | groot | middelgroot |
| Verzorgingsgebied | regionaal | lokaal |
| Winkelactiviteit | recreatief | dagelijkse boodschappen/ recreatief |
| Mix aanbod horeca, mode, food, cultuur | gemiddeld | gemiddeld |
| Lounges/ meetingspoints | aanwezig | beperkt |
| Parkeergelegenheid | betaald | betaald |

In beide gebieden hebben wel eerst een inventarisatie gemaakt van de visie op de sociale meerwaarde bij alle stakeholders. Deze visie hebben we omschreven, vergeleken en als uitgangspunt genomen voor de toetsing bij de gebruikers van het gebied (bezoekers, bewoners, maar ook winkelpersoneel, ondernemers, eigenaren, gemeente en andere betrokkenen). Hierbij hebben we de gebruikers een aantal vragen voorgelegd over hoe zij het winkelgebied (bewust) ervaren. Om deze emoties en motivaties, die verborgen liggen in het onderbewustzijn, in kaart te brengen, verklaren en te voorspellen is onderzoek op basis van waarneming en het stellen van vragen echter niet voldoende. Wij hebben daarom aan de survey een speciaal ontwikkelde motivatie- en perceptietest toegevoegd om de antwoorden te kunnen koppelen aan de motivatieprofielen van de respondenten en daarmee een verklaring geven voor hun ervaring van het winkelgebied. We hebben hierbij met name gekeken naar de (bewuste) ervaring van mensen die met verschillende motivatieprofielen hebben met de door winkelgebieden geboden sociale meerwaarde.

Zie verder de bijlage: *Onderzoeksaanpak en verantwoording*


Maltaplein
od restaurants
verhage

# 3

# Motivatie, segmentatie en merkstrategie als basis voor sociale meerwaarde

Wat mensen ervaren als relevant (sociale meerwaarde) en hoe betrokkenheid en vertrouwen kan worden gecreëerd verschilt en is afhankelijk van het motivatieprofiel van de individuele gebruikers. De eerste stap die gemaakt moet worden om winkelgebieden sociale meerwaarde te geven is het vaststellen van welke motivatieprofielen er bestaan en wat dit betekent voor de behoeften van de individuele gebruikersgroepen.

Hoewel het aantal universele mentale eigenschappen voor sociale interactie (het vermogen en eigenschappen van de mensen om te functioneren in een sociale omgeving) relatief gering blijkt, lijken de verschillen in gedrag, besluitvorming en keuzes ontelbaar. Dit heeft tot gevolg dat segmentatie van consument gedrag op basis van puur empirisch onderzoek zonder psychologisch kader op problemen stuit.

Evolutiepsychologie biedt nieuwe uitgangspunten voor de segmentatie van consumentmotivaties en het voorspellen van keuzes, maar ook perceptie, herinneringen en hoe mensen dingen ervaren. Zij biedt het fundament voor een kader op basis waarvan consumentengedrag en achterliggende motivaties die de basis vormen voor individuele besluitvorming kunnen worden gesegmenteerd.

In dit hoofdstuk introduceren we een nieuwe, op deze evolutionair psychologische uitgangspunten gebaseerde, wetenschappelijke theorie en model voor het indelen van achterliggende (onbewuste) motivatie van individuele gebruikers van winkelgebieden. Deze motivatie bepaalt of, en hoe, de sociale meerwaarde van een gebied wordt ervaren. Vervolgens geven we een toelichting op de betekenis en het belang van segmentatie op basis van deze motivatieprofielen om daadwerkelijk sociale meerwaarde (inclusief relevantie en betrokkenheid) te kunnen creëren, en te integreren in een overall merkbelofte en merkstrategie.

**MOTIVATIE, EMOTIE, COGNITIE**

Dit zijn drie, met elkaar samenwerkende, mechanismen die bepalend zijn voor de informatieverwerking in ons brein. Er is een verschil tussen expliciete motivatie en emotie waarvan we ons bewust zijn, en impliciete motivatie en emotie die ons aansturen vanuit ons onderbewustzijn. Daarbij stuurt motivatie de aandacht die iemand aan iets besteedt, maar besluit de emotie uiteindelijk welke keuze wordt gemaakt. Cognitie heeft betrekking op het lerende deel van de processen.

## 3.1 Segmentatiemodel motivatieprofielen consumenten

De mens is een ultrasociale soort, gevormd door het hechte stammenleven van onze verre voorouders. Ieder individu is uitgerust met een brein dat (onbewust) helpt de juiste sociale strategie te kiezen in wisselende sociale omstandigheden. Voor het uitvoeren van deze strategieën beschikken we over speciale sociaalpsychologische vaardigheden en mentale eigenschappen.

De verschillen in individuele (onbewuste) motivatie om een bepaalde sociale strategie te volgen maken dat de één aandacht heeft voor specifieke factoren van de omgeving waar de ander geen aandacht aan besteedt. Deze individuele verschillen zijn groot. Een belangrijk element

hierbij is dat mannelijke en vrouwelijke consumenten niet alleen fysiek verschillen maar ook in motivatie. Dit levert ook verschillen op in informatieselectie, -verwerking en uiteindelijk gedrag en keuzes.

Het gehanteerde evolutionair-psychologische segmentatiemodel voor (onbewuste) motivatie van consumenten is ontwikkeld als onderdeel van een promotieonderzoek naar motivatie achter besluitvormingsprocessen voor merkkeuzes. Het model maakt onderscheid tussen de verschillen in sociaal gedrag en sociale strategieën die bepalend zijn voor motivatie bij mannen en vrouwen, en daarmee voor hun gedrag en keuzes. Voor de ontwikkeling van dit model is gekeken naar de achterliggende redenen en oorzaken, waarom de informatie verwerkende processen in het menselijk brein zich zo'n 1,6 miljoen tot 200.000 jaar geleden zich hebben ontwikkeld. Een belangrijke oorzaak bleek het feit dat de mens als ultra-sociale soort moest zien te leven in steeds groter wordende sociale structuren. Dit betekende dat het brein oplossingen moest zoeken voor problemen waar mensen mee geconfronteerd werden terwijl zij onderhandelden, communiceerden en samenleefden in deze structuren. De omvang van de groep was bepalend voor de sociale strategie en daarmee sociale vaardigheden van het individu.

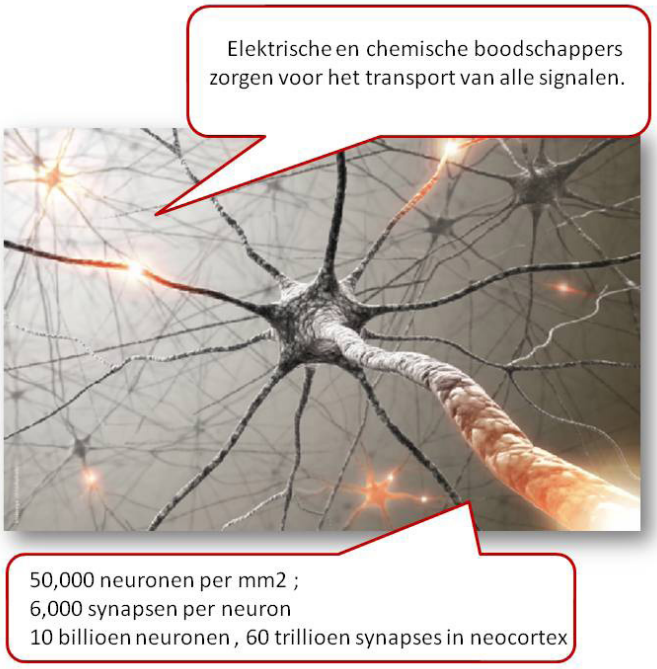
**AFBEELDING 4A**

Gedrag, keuzes en gevoel zijn het resultaat van informatieverwerkingsprocessen in onze hersenen



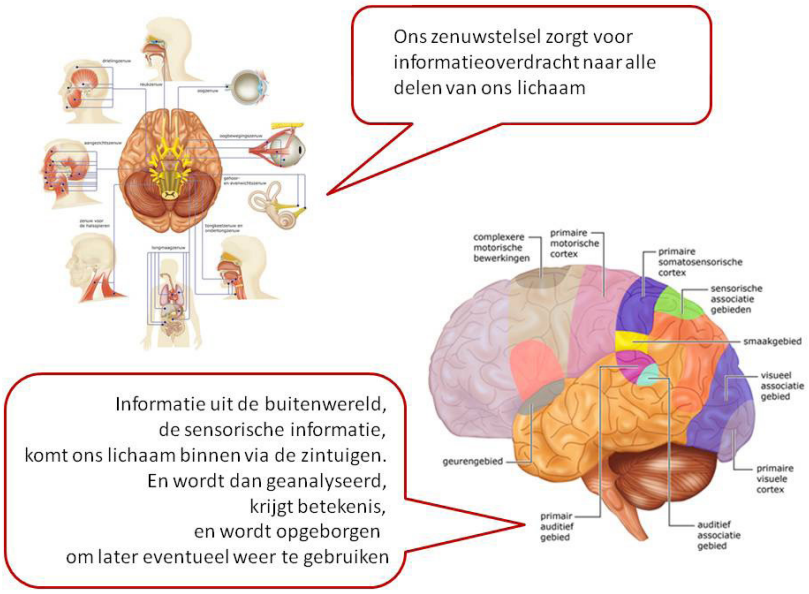
**AFBEELDING 4B**

Neuronen en synapsen zorgen voor de informatieoverdracht in onze hersenen




**AFBEELDING 4C**

Wat we voelen, ruiken, horen en zien is het resultaat van informatieverwerking in onze hersenen




Naast het verschil in strategie tussen mannen en vrouwen onderscheidt het model drie universele motivaties voor primaire sociale strategieën: *empathisch*, *coalitievormend* en *hiërarchisch/structurerend*. Inzicht in deze strategieën helpen vervolgens om de keuzes en voorkeuren van mensen te verklaren voor specifieke signalen en sociale omgeving. Juist dit verklarend inzicht helpt om de keuzes te groeperen. Iets dat op basis van de signalen zelf vaak niet mogelijk bleek.

Volgens evolutionair psycholoog Geoffrey Miller moet ook consumptiegedrag worden verklaard aan de hand van 'seksuele selectie'. Daarbij

draait om het 'adverteren' van die mentale eigenschappen die mens in staat stellen om succesvol te functioneren in een sociale omgeving. Welke eigenschappen belangrijk zijn hangt af van de sociale strategie die het individu volgt.

Tot nu toe worden winkelgebieden ingedeeld op basis van hun omvang, verzorgingsgebied en aanbod. Zodra sociale meerwaarde als uitgangspunt wordt genomen voor de ontwikkeling en het beheer is het ook belangrijk om winkelgebieden (centra) op basis van deze nieuwe criteria in te delen. Daarbij is segmentatie van gebruikersgroepen op basis van sociale motivatieprofielen belangrijk voor het ontwikkelen van de juiste strategie om sociale meerwaarde te creëren.

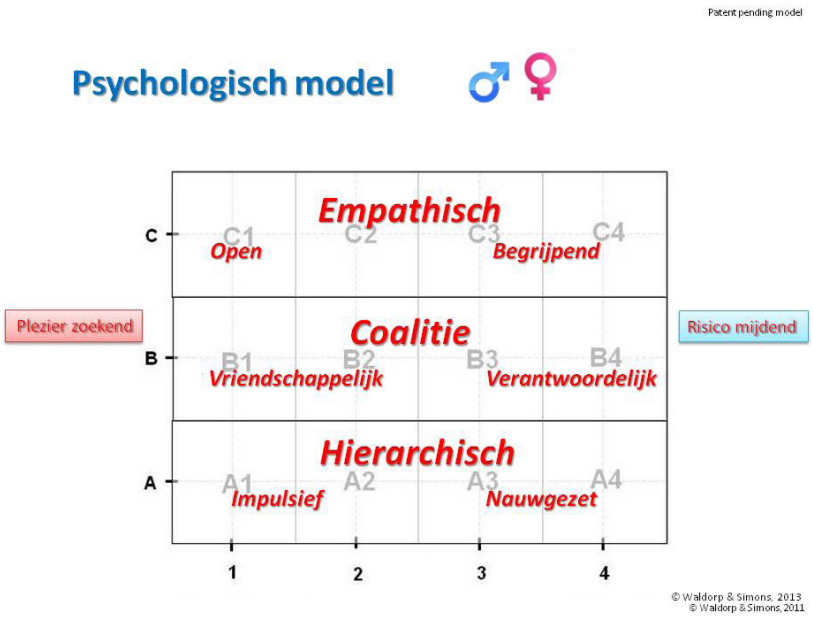
Met dit nieuwe, wetenschappelijke model kunnen we de (onbewuste) motivatie van individuele gebruikers van winkelgebieden analyseren die bepalend zijn voor de sociale meerwaarde van een gebied. Dit model gaat uit van de achterliggende logica van het brein en hiermee is het mogelijk om deze ervaring ook te verklaren en voorspellen. Dit is een noodzakelijke basis voor het ontwikkelen van (nieuwe) strategieën voor ontwikkeling en beheer van winkelgebieden.

## MOTIVATIEPROFIEL

Het motivatieprofiel van een gebruiker heeft betrekking op de (onbewuste) manier waarop iemand zich gedraagt in het sociale verkeer en welke haar of zijn uiterlijk en acties bijdragen tot de sociale reputatie binnen een specifieke groep.

**AFBEELDING 5**

Evolutionair-psychologisch model voor segmentatie sociale motivatie en signaalgedrag ontwikkeld als onderdeel van promotieonderzoek.




## SEGMENTATIE

Iedereen heeft een specifiek motivatieprofiel. Mensen met een overeenkomstig motivatieprofiel kunnen worden gegroepeerd zodat duidelijk is voor de producent/verkoper wie (potentieel) belangstelling heeft voor het aangeboden product of dienst. Dit bepaalt de marktbenadering, de vormgeving en de communicatie rondom een product of dienst.

## 3.2 Motivatieprofielen en sociale meerwaarde winkelgebieden

Samenvattend kunnen we, op basis van de motivatieprofielen, de volgende toelichting geven op de sociale meerwaarde van winkelgebieden voor verschillende gebruikersgroepen (dit nog exclusief het verschil in meerwaarde tussen mannen en vrouwen).

De verschillen in motivatieprofielen geeft ons inzicht in de betekenis (relevantie) en criteria die het brein van verschillende gebruikersgroepen hanteert bij het beoordelen van sociale meerwaarde.

Uit bovenstaande volgt al snel de conclusie dat 'de consument' of 'de gebruiker' niet bestaat. Mensen met verschillende motivatieprofielen hanteren verschillende criteria voor sociale meerwaarde en daarmee hoe zij een winkelgebied ervaren. Om sociale meerwaarde te creëren in winkelgebieden is het dan ook noodzakelijk om inzicht te hebben in de motivatie van de verschillende (beoogde en werkelijke) gebruikersgroepen en om keuzes te maken voor de groep waarop de focus wordt gelegd.

### A-Profiel

**Meerwaarde voor gebruikersgroepen met een *hiërarchisch gedreven motivatieprofiel***

Basiscriterium voor de sociale waarde voor deze mensen is status, competitie, prestige, traditie en strakke en heldere verhoudingen. De sociale structuur (interactie) noemen wij een 'as-wiel structuur', waarbij de verhoudingen duidelijk zijn en gebaseerd op autoriteit en duidelijke structuren. Deze structuur geeft inzicht in de vorm van communicatie en interactie die noodzakelijk is om deze mensen zich betrokken te laten voelen bij een winkelgebied en haar gebruikers. Alles draait om de centrale as, waar de spaken de eenvoudige communicatielijnen zijn vanuit de autoriteit.

Belangrijk criterium voor sociale meerwaarde van winkelgebieden in deze groep is een duidelijke waardering voor het gebied van de kant van personen met een specifieke autoriteit. Belangrijke elementen zijn hierbij nominaties en prijzen, maar ook het belang van audits en toetsingen. Wat betreft het winkelaanbod binnen deze gebieden geldt hetzelfde. Het gaat hier bij voorkeur om populaire en/of luxe merken, of merken die op het moment heel erg veel aandacht krijgen (Primark en Flying Tiger zijn daar op dit moment een mooi voorbeeld van). Wat betreft de inrichting en communicatie over het winkelgebied moet dit bij voorkeur een zekere status uitstralen. Ook een expliciete maatschappelijke verantwoordelijkheid (duurzaamheid; liefdadigheid) kunnen een belangrijke rol spelen in de ervaren sociale meerwaarde voor deze groep.

Deze groep is gevoelig voor trends en minder loyaal dan mensen met een B- of C-profiel. Dit betekent dat er veel geïnvesteerd moet worden

in communicatie en winkelaanbod om in de behoefte van deze groep te voorzien en sociale meerwaarde te creëren.

**AFBEELDING 6**
A-profiel in winkelgebieden




## B-Profiel

**Meerwaarde voor gebruikersgroepen met een *coalitie gedreven motivatieprofiel***

Basiscriterium voor de sociale meerwaarde voor deze mensen is improvisatie, flexibiliteit, samenwerking, affectie, zorg en gastvrijheid.

De sociale structuur (interactie) noemen wij een 'spinnenweb-structuur' waarbij het accent ligt op verbanden tussen vrienden en familie. Deze structuur geeft inzicht in de vorm van communicatie en interactie die noodzakelijk is om deze mensen zich betrokken te laten voelen bij een winkelgebied en haar gebruikers. Bij dit profiel gaat het, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de as-wiel structuur van het A-profiel, minder om de autoriteit binnen de sociale structuur maar om de dwarsverbindingen.

Belangrijk criterium voor sociale meerwaarde van winkelgebieden in deze groep is het ervaren gevoel van gezamenlijkheid en het doen van gezamenlijke activiteiten. Elementen hierbij zijn evenementen en faciliteiten voor kinderen, familie en vrienden. Wat van belang hierbij is het gevoel van ongedwongenheid, huiselijkheid, gezelligheid, gastvrijheid, speelsheid en een opzet om met elkaar af te spreken. Horeca die gericht zijn op kinderen en huisdieren hebben een streepje voor. Ook wat betreft het winkelaanbod moet er veel aandacht zijn voor huis- en gezingerelateerde merken. Wat betreft de inrichting speelt veiligheid een belangrijke rol. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan het feit dat kinderen er makkelijk kunnen rondlopen zonder zich ergens aan te verwonden. In

de opzet en lay-out zijn de winkelgebieden voor deze groep bij voorkeur ook kleinschaliger dan voor de mensen met een A-profiel.

**AFBEELDING 7**
B-profiel in winkelgebieden




## C-Profiel

**Meerwaarde voor gebruikersgroepen met een *empathisch gedreven motivatieprofiel***

Basiscriterium voor de sociale meerwaarde voor deze mensen is vrijheid, onafhankelijkheid, compassie, toegankelijkheid, creativiteit en openheid.

De sociale structuur (interactie) noemen wij een 'blad-structuur' waarbij er geen duidelijke sociale verhoudingen bestaan. Deze structuur geeft inzicht in de vorm van communicatie en interactie die noodzakelijk is om deze mensen zich betrokken te laten voelen bij een winkelgebied en haar gebruikers. Bij dit profiel gaat het om sociale omgeving die als het ware organisch groeit en niet van tevoren is gepland. Reden ook waarom deze groep lastig te sturen is in planmatig ingerichte sociale omgeving.

Belangrijk criterium voor sociale meerwaarde van winkelgebieden in deze groep is het ontdekken van de authenticiteit. Voor deze mensen spelen nominaties en prijzen geen rol. Zij zoeken bij voorkeur nieuwe, originele dingen waar nog weinig over bekend is. Kleinschaligheid is belangrijk. Planmatig opgezette winkelgebieden zijn niet erg geliefd bij deze groep. Ze zijn vaak wars van trends en mode en zoeken het vaak in een eigen stijl en nieuwe benadering.

**AFBEELDING 8**
C-profiel in winkelgebieden




## 3.3 Merk, profilering en positionering

Zoals gesteld in de hypothese gaat het bij sociale meerwaarde om een totaal-ervaring en daarom moet deze meerwaarde het **uitgangspunt** zijn voor alle onderdelen van de ontwikkeling, opzet, organisatie en het beheer van het winkelgebied.

Sociale meerwaarde is wat van producten of diensten meer bieden dan de functionele aspecten. De problematiek in winkelgebieden loopt hiermee parallel met de problematiek van merken en merkstrategie. Nog te vaak beperkt het denken over merken zich tot logo's, vormgeving, beloftes over de functionaliteiten en service van producten en organisatie, terwijl een merk veel meer is dan dat. Een merk is een fundamenteel concept dat betrekking heeft op de (sociale) meerwaarde van het product of dienst boven de functionaliteiten en randvoorwaarden.

Denk bijvoorbeeld aan Apple. Het merk Apple is wat het meer biedt dat een computer of mobiele telefoon. De waarde van een merk wordt bepaald door haar gebruikers. Mensen kiezen een merk omdat haar gebruikers behoren tot de groep waar ze zich thuis bij voelen en die aansluit op hun eigen profiel en sociale strategie. Sociale meerwaarde van winkelgebieden is dan ook de waarde die een gebied biedt aan haar gebruikers om zich te positioneren en profileren binnen een specifieke groep.

Evolutiepsychologie biedt ook een kader en inzicht in de afwegingen die het brein maakt bij de keuze van specifieke merken. Evolutiepsycholoog Geoffrey Miller (2009) beargumenteert dat merkkeuzes moeten worden begrepen als het 'adverteren' van fysieke en vooral ook mentale eigenschappen voor reputatie binnen een sociale omgeving. Deze reputatie is volgens de logica van het brein fundamenteel voor succes vanuit een

evolutionair perspectief. Voor de mens zijn sociale vaardigheden en strategieën en vooral de betekenis hiervan in de omgeving van groot belang. We moeten communiceren met onze omgeving, onderhandelen, overreden en, om overtuigend en succesvol te zijn, moeten we werken aan onze reputatie.

Volgens Miller investeren mensen in merken als signalen om daarmee de, anders onzichtbare, eigenschappen te adverteren. Het succes van deze signalen hierbij hangt af van hun onderscheidende kenmerken en hun betrouwbaarheid als bewijs voor de betreffende eigenschap.

Miller omschrijft merken als zogenoemde 'status of reputatie-badges', die de sociale reputatie van de gebruiker van het merk bevestigen of zelfs verhogen op voorwaarde dat zij betrouwbaar zijn. De reputatie-waarde van een merk omschrijft Miller als herkenning en vooral (sociale) erkenning waarde door de omgeving van de merkgebruiker. Deze waarde is in zijn visie niet zoals bij een product afhankelijk van de financiële investering van de merkeigenaar of het design, maar van de manier waarop het merk wordt vermarkt en gecommuniceerd. De reputatie van de merkeigenaar alsook van de andere merkgebruikers en vooral het oordeel van de sociale omgeving staat hierbij centraal. Alle keuzes zijn erop gericht om de reputatie te bevestigen en te versterken en in ieder geval niet te schaden. Dit geldt niet alleen bij keuzes voor expressieve producten zoals auto's maar zelfs ook voor tandpasta en kauwgom. Reputatie wordt bepaald door het oordeel van de omgeving van de merkgebruikers, eigenaren en aanbieders. Hierbij geldt dat je reputatie niet kunt kopen of afdwingen maar moet verdienen.

Wat geldt voor merken van producten en diensten geldt ook voor merken van locaties, en dus ook winkelgebieden. Mensen ervaren winkelgebieden als positief als dit gebied en haar gebruikers aansluiten bij hun eigen sociale strategie en reputatie.

Hoe mensen een winkelgebied ervaren wordt dan ook primair bepaald door sociale interactie. Dit betekent dat het 'winkelen' of 'kopen' ondergeschikt wordt aan de sociale interactie, zeker nu het doen van functionele aankopen ook eenvoudig online kan worden gedaan. Om een positieve ervaring te creëren zou de ontwikkeling en het beheer van winkelgebieden primair gericht moeten zijn op het stimuleren van sociale meerwaarde. Deze meerwaarde is niet primair vermaak of entertainment (recreatie) maar moet vooral ook **relevant** zijn om als waardevol te worden ervaren.

Toekomstbestendige winkelgebieden zijn gebieden die een, voor haar gebruikersgroepen, relevante sociale meerwaarde bieden en daarom ook ontwikkeld moeten worden als een merk. Om winkelgebieden te kunnen ontwikkelen als een merk is het cruciaal om inzicht te hebben in de criteria die het brein hanteert om ons een positieve ervaring te geven. Wanneer iemand een positief gevoel of ervaring heeft wil dit zeggen

**MERK**

Bij het maken van keuzes tussen het gebruik van producten of diensten is het gebruik van een merk door de producent van groot belang. Dit is de meerwaarde die een merkeigenaar biedt aan zijn gebruikers naast de functionaliteiten van zijn product en/of dienst. Om ook daadwerkelijk als meerwaarde te worden ervaren moet deze meer zijn dan een claim van de eigenaar. De meerwaarde moet worden bevestigd door hoe haar gebruikers het ervaren en daarmee ook onderschrijven. Een merk moet betrouwbaar en verifieerbaar zijn, en, om relevant te zijn, aansluiten op het profiel/ profielen van de gebruikers en bijdragen tot hun sociale reputatie binnen een specifieke groep. Daarbij geldt ook dat een merk voor iedereen, een merk is voor niemand. Er moet altijd een keuze worden gemaakt voor gebruikersgroepen met een specifiek motivatieprofiel.

dat het individu is geconfronteerd met iets dat voldoet aan de criteria die ons brein hanteert. Dit positieve gevoel is de sleutel tot het succes van een merk bij specifieke groepen mensen. De merkbelofte (beloofde meerwaarde) moet dus worden bevestigd door de ervaringen die door het brein als positief worden ervaren. Er is in feit sprake van een externe realiteit (functionaliteiten en uiterlijke kenmerken) en een interne realiteit (psychologische factoren die bepalen wat iemand ervaart).

Vanuit evolutionair-psychologisch perspectief moeten winkelgebieden de gebruiker waarde bieden als 'reputatie-badge' in een sociale omgeving. Het gaat hier dus niet om een algemene ontmoetingsplaats, maar om een plek waar mensen met eenzelfde sociale motivatie (profiel) elkaar ontmoeten. Deze aansluiting, en daarmee inzicht in motivatieprofielen, is cruciaal voor de relevantie van de sociale meerwaarde van een gebied die gebruikers bij een gebied ervaren.



# 4 Conclusies sociale meerwaarde voor succesvol beheer en ontwikkeling van winkelgebieden

In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste conclusies samen over de betekenis van het hanteren van sociale meerwaarde als uitgangspunt voor de ontwikkeling en het beheer van winkelgebieden. Uitgangspunt voor de conclusies zijn de drie centrale onderzoeksvragen over de relevantie van sociale meerwaarde, betrokkenheid en vertrouwen. We hebben hierbij met name ook gekeken naar de verschillen en overeenkomsten tussen de twee verschillende type winkelgebieden in *case A* en *B* en wat dit betekent voor de ontwikkeling en beheer van sociale meerwaarde van het winkelgebied.

## 4.1 Van verzamelplaats van verkooppunten terug naar sociale ontmoetingsplaats

Wat betreft de algemene uitgangspunten voor de sociale meerwaarde bevestigt het onderzoek dat winkelgebieden weer veel meer moeten worden ontwikkeld als sociale ontmoetingsplek en dat de focus bij de ontwikkeling en het beheer moet liggen op het stimuleren van sociale interactie in plaats van fysieke elementen. Op dit moment worden winkelgebieden echter nog primair ervaren als functioneel en een verzamelplaats van verkooppunten zonder specifieke sociale meerwaarde. Het merendeel (ruim 84%) van de respondenten bij zowel *case* A als B bleek van mening dat een winkelgebied meer moet zijn dan een locatie om te winkelen. Winkelgebieden moeten vooral ook plekken zijn voor het ontmoeten van andere mensen. Echter 42% van de respondenten ervaart op dit moment de winkelgebieden nog absoluut niet als een sociale ontmoetingsplaats of sociale omgeving waar ze graag langer verblijven. Deze ervaring is ongeacht de invulling en aanpak van het winkelgebied en het profiel van de gebruikers.

Mensen ervaren een winkelgebied zoals deze door de organisatie (eigenaren en ondernemers) is opgezet en waar deze voor staat. Zolang de organisatie zich primair richt op financieel-economische doelstellingen dan is dat ook hoe het winkelgebied wordt ervaren. Aspecten als evenementen, podia, lounges, meetingpoints, receptie en horeca dragen in de perceptie van de mensen niet echt bij tot werkelijke sociale meerwaarde zolang ze deel uit maken van een concept waarbij het accent ligt op winkels en winkelen.

Bij het verwoorden van zijn/haar behoeften vanuit de perceptie van het gebied als een verzamelplaats van verkooppunten richten de gebruikers zich vervolgens op functionaliteiten en randvoorwaarden die moeten voldoen aan een aantal vereisten (gemak, goede prijs/prestatie, entertainment) zolang er geen sociale meerwaarde wordt ervaren. Juist door

de focus op deze vereisten met betrekking tot functionaliteiten en randvoorwaarden worden de mogelijkheden van het online aankopen en thuisbezorgen een belangrijke concurrent voor winkelgebieden die geen sociale meerwaarde bieden.

Verder geven gebruikers van in beide winkelgebieden aan dat een winkelgebied altijd een mix moet zijn van verschillende voorzieningen (horeca, winkels, cultuur). Een winkelgebied moet multifunctioneel zijn en ontwikkeld worden als onderdeel van het totale centrum van een plaats of stad. Ook dit sluit weer aan bij de oorspronkelijke opzet van marktplaatsen (i.e. *agora*) waar ook politieke en religieuze gebouwen stonden en waar goederen werden geproduceerd.

Kern van de conclusies voor het ontwikkelen van de noodzakelijk sociale meerwaarde in winkelgebieden is dat het veel meer is dan het creëren van (eenmalige) beleving. Dit omdat beleving veel meer uitgaat van de maakbaarheid en het creëren van (eenmalige) gevoel door service, vermaak of entertainment terwijl het eigenlijk gaat om hoe winkelgebieden als totaal door mensen worden ervaren (perceptie) en waarom. Totaal-ervaringen, meer dan beleving, zijn van invloed op gedrag, besluitvormingsprocessen en keuzes.

Anders dan de beleving door een evenement of afzonderlijke aspecten van een winkelgebied, zijn juist alle aspecten van een winkelgebied gezamenlijk bepalend voor hoe het door mensen wordt ervaren. Sociale meerwaarde zou dan ook de basis moeten zijn voor alle andere aspecten van een winkelgebied zoals inrichting, winkelaanbod, faciliteiten, communicatie, evenementen en het type ondernemers. Juist de andere gebruikers zijn bepalend voor hoe een gebied wordt ervaren. Winkelgebieden zouden veel meer als sociale omgeving de interactie (ontmoetingen, uitwisseling en communicatie) tussen mensen moeten stimuleren en faciliteren.

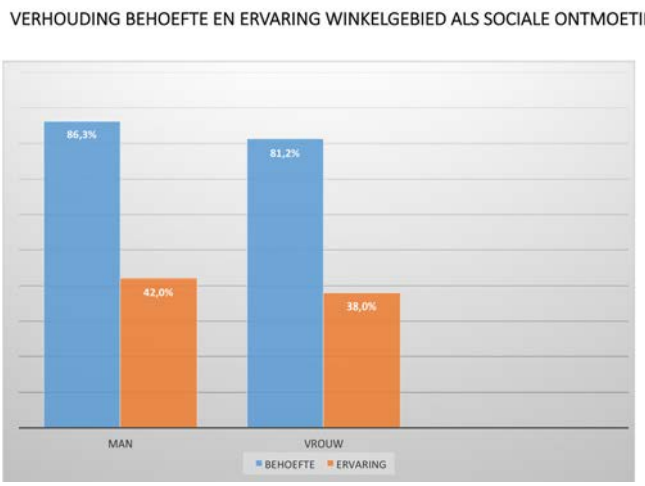
Samenvattend kan geconcludeerd worden dat zolang er over winkelgebieden (ongeachte het type winkelgebied) primair wordt gedacht als verzamelplaatsen van verkooppunten met consumenten en andere afnemers (zoals huurders) de sociale meerwaarde in de perceptie van mensen gering is. Het creëren van (consument)beleving biedt daarvoor geen oplossing.

Het onderzoek bevestigt de centrale hypothese: *Toekomstbestendige winkelgebieden zijn gebieden die door alle gebruikers als positief worden ervaren omdat ze een* ***sociale meerwaarde*** *bieden die aansluit op de achterliggende (onbewuste) motivatie van individuele gebruikersgroepen*.

Het onderzoek bevestigt verder drie aspecten die primair bepalend zijn voor het ervaren van sociale meerwaarde in winkelgebieden: 1*) relevantie; 2) betrokkenheid, en 3) vertrouwen*.

**AFBEELDING 6**

Terwijl mensen aangeven dat een winkelgebied een sociale ontmoetingsplaats moet zijn, worden deze door het merendeel nog steeds ervaren als verzamelplaats van verkooppunten zonder sociale meerwaarde.




## 4.2 Van marketingstrategie tot relevantie en merkbelofte

Om van een gebied een (sociale) omgeving te maken waar mensen langer willen verblijven, moet dit gebied niet alleen *nice-to-stay*, maar ook *need-to-stay* zijn. Dit laatste betekent dat het relevantie moet hebben voor haar gebruikers die verder gaat dan het aanschaffen van producten of diensten.

Vanuit de logica van het brein betekent deze relevantie dat de sociale meerwaarde aansluit op de achterliggende motivatie van individuele gebruikersgroepen (en worden als relevant ervaren door deze groepen).

Wat bij de resultaten van het onderzoek opviel was dat er weinig verschil is tussen de reactie van gebruikers met verschillende profielen zolang het winkelgebied in hun perceptie geen sociale meerwaarde biedt. Hun uitspraken beperken zich dan tot de kwaliteit en kosten van algemene functionaliteiten en randvoorwaarden. Echter als het gaat over aspecten met betrekking tot sociale meerwaarde (emotionele ervaring en merkbelofte) dan zie je verschillen in de reacties van gebruikers afhankelijk van hun profiel.

Het onderzoek bevestigt bovendien dat als de merkbelofte aansluit op gebruikersgroepen met een specifiek motivatieprofiel dit gebied als positiever wordt ervaren op sociale meerwaarde, dit echter nog steeds zonder echt gevoel van betrokkenheid.

Voorwaarde voor een succesvolle merkstrategie is dan ook de keuze voor een gebruikersgroep met een specifiek profiel. De vergelijking van de winkelgebieden in *case* A en B gaf een duidelijk verschil in profiel te zien van de gebruikers die zich betrokken voelen bij het gebied. Het verschil zat niet alleen in de sociale motivatie van de gebruikers maar ook in de combinatie van het profiel met leeftijd en geslacht. *Case* A met een aanbod van grotere merken en een luxer, meer op service gerichte aanpak

**MERKBELOFTE**

Dit is wat de eigenaar van een merk de gebruiker belooft te bieden aan meerwaarde naast de functionaliteiten van een product of dienst. Deze belofte moet zijn gebaseerd op een visie op wat de beoogde doelgroep(en) als meerwaarde ervaren en waar zij behoefte aan hebben. Om effectief te zijn moet merkbelofte moet worden gedragen en ondersteund door de totale organisatie van de merkeigenaar en alle partijen die een merk aanbieden.

en uitstraling, werd door een doelgroep met een ander profiel gewaardeerd dan in *case* B. Ook bevestigt het onderzoek dat er verschillen zijn tussen hoe mannen en vrouwen een winkelgebied ervaren.

Een merkbelofte en de daaruit voortvloeiende merkstrategie moet betrekking hebben op en worden doorgevoerd in alle aspecten van een winkelgebied, inclusief winkelaanbod (merken), randvoorwaarden, communicatie en activiteiten. Dit betekent dat ook randvoorwaarden niet primair moeten worden benaderd vanuit financieel-economische uitgangspunten (bijvoorbeeld kosten parkeren en toiletten), service of gemak maar in de uitwerking vooral moeten aansluiten op de gekozen merkbelofte en strategie.
Denken vanuit merkbelofte betekent bijvoorbeeld ook dat de discussie over het parkeren niet zou moeten gaan over de kosten en de openingstijden maar over hoe dit bijdraagt aan de sociale meerwaarde die mensen ervaren. Op die manier wordt parkeren door gebruikers in veel mindere mate ervaren als een last, wordt de parkeergarage niet gezien als een melkkoe maar een service en zijn deze kosten ook minder relevant.

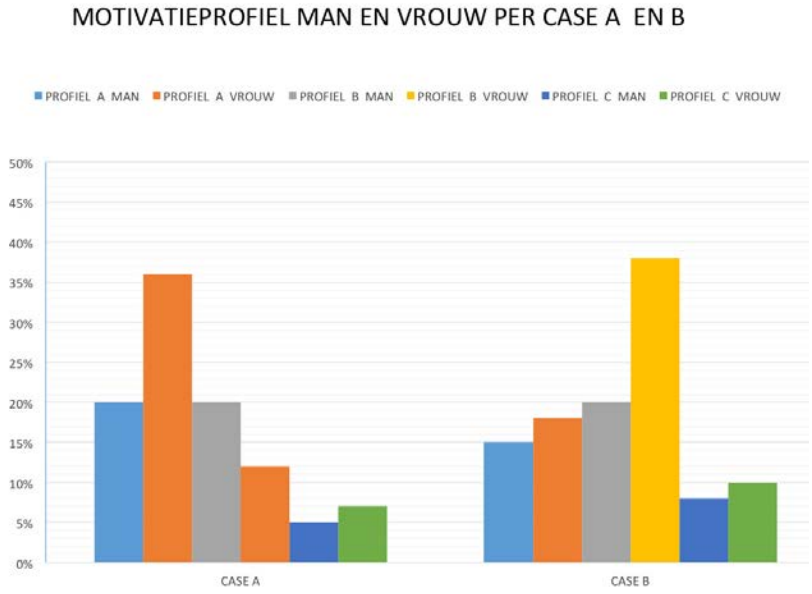
Mede door het feit dat besluitvorming en strategie wordt bepaald door financieel-economische factoren en het ontbreken van keuzes voor specifieke doelgroepen, blijkt op dit moment de focus bij de ontwikkeling en het beheer van winkelgebieden nog teveel op alleen winkelaanbod, functionaliteiten en vorm te liggen. Ook is er daardoor nog veel onderlinge verdeeldheid en geen gezamenlijke benadering van de merkbelofte.

Met andere woorden: een conceptuele integratie van de merkbelofte ontbreekt. Er bestaat geen gezamenlijk visie op het (commerciële) doel en de doelgroep(en) en dus op de oorzaak, de problematiek en de uiteindelijke oplossing. Iedereen hanteert een ander vertrekpunt, afhankelijk van het belang, de invloed en de investeringen. Daarnaast is ook belangrijk dat er verschillen zijn in kennis c.q. expertise. Deze verschillen zouden in een gezamenlijke aanpak elkaar goed kunnen aanvullen. Dit gebeurt echter op dit moment niet en zorgt nu juist voor discussies.

Het onderzoek bevestigt dat de sociale meerwaarde in het gehanteerde evolutionair-psychologisch model op basis van de achterliggende motivaties van verschillende individuele gebruikersgroepen inderdaad als relevant wordt ervaren door deze groepen. Zo bleek dat mensen met een A-profiel zich in verhouding meer betrokken voelden bij het gebied, en aspecten binnen het gebied, dat meer gericht is op bijvoorbeeld recreatief winkelen, luxe, grote merken en autoriteit. Dit terwijl mensen met een B-profiel zich meer betrokken en aangetrokken bleken te voelen bij een meer laagdrempelig en lokaal gericht winkelgebied. Wat betreft de invulling van randvoorwaarden gaven legden zij ook meer het accent op het ontmoeten van vrienden, familie en kennissen dankzij de aanwezigheid van horeca, podia en te organiseren evenementen. Mensen met een C-profiel bleken een aanzienlijk minder gevoel van betrokkenheid te hebben bij de winkelgebieden van *case* A en B.

**AFBEELDING 7**

Als de merkbelofte aansluit op gebruikersgroepen met een specifiek motivatieprofiel wordt dit gebied als positiever ervaren op sociale meerwaarde.




## 4.3 Van consument naar betrokkene

Van cruciaal belang voor sociale meerwaarde en daarmee een positieve ervaring met een (winkel)gebied is de gevoelde betrokkenheid of verbondenheid. Het gevoel dat je onderdeel uit maakt van het gebied en vooral haar gebruikers is de sleutel is tot een positieve ervaring van een winkelgebied. Betrokkenheid creëer je niet door discount, gemak, service of beleving. Een gevoel van betrokkenheid komt voort uit de totale ervaring die iemand met een gebied (en vooral haar gebruikers) heeft. Voorwaarde is dan wel dat het profiel van de gebruikers op elkaar aansluit.

**CONCEPTUELE INTEGRATIE**

Deze term, ook wel verticale integratie genoemd, wordt gebruikt voor een multidisciplinaire benadering van een visie of theorie, waarbij er overeenstemming is over een aantal fundamentele uitgangspunten.

Ook hier zien we direct een link terug naar de oorspronkelijke marktplaatsen waar wederkerigheid en vertrouwen de basis was van de handel die daar werd gedreven. Reden ook dat betrokkenheid en wederkerigheid meer moet zijn dan een claim, maar mee moet worden genomen als onderdeel van de merkbelofte die werkelijk gedragen wordt door het winkelgebied als geheel en de totale organisatie van eigenaren, ondernemers en van beveiliging tot gemeente.

Uit de reacties van alle partijen (van eigenaren tot gebruikers) blijkt echter duidelijk dat een werkelijk gevoel van betrokkenheid nog ontbreekt. Uit het onderzoek bleek dat het de perceptie van alle gebruikers, ongeacht hun profiel, is dat zij door de organisatie primair worden gezien en benaderd als afnemers, hetzij als consument of als huurder. Zij ervaren niet dat er sprake is van wederkerigheid en ook niet dat er daadwerkelijk belangstelling voor hen is anders dan als koper c.q. consument of huurders.

Gebruikers voelen zich dan ook niet of nauwelijks betrokken bij het winkelgebied, wat mede wordt veroorzaakt door het feit dat het ook wordt gepositioneerd en geprofileerd als een verzamelplaats van verkooppunten waarbij zij de rol van afnemer hebben. Zoals ook hierboven

aangegeven ligt de focus van consumentgericht denken nu op beleving en beperkt zich in de uitvoering veelal tot klantvriendelijkheid in de winkels, entertainment-aspecten en elementen die de zintuigen prikkelen (smaak, geur, kleur en geluid).

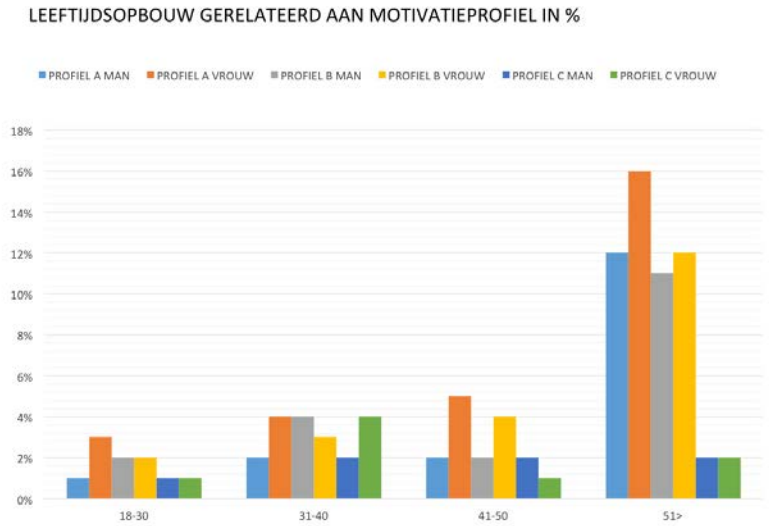
Wat opviel in de resultaten is dat door de gebruikers van een winkelgebied met een lokale functie en functie voor dagelijkse boodschappen aspecten als evenementen, een podium en horeca als belangrijk wordt ervaren, terwijl de gebruikers van een winkelgebied met een recreatieve en regionale functie aangeven dit veel minder belangrijk vinden. Voor deze laatste groep blijken aspecten als een bemande receptie en duidelijke bewegwijzering belangrijk te zijn.

Verder zien we dat oudere (51 jaar en ouder) mensen (veelal bewoners en met name vrouwen) zich meer betrokken voelen bij een winkelgebied met een duidelijke buurtfunctie. Jongeren (18–31 jaar) voelen zich niet of nauwelijks bij winkelgebieden betrokken. Gevoelde betrokkenheid is dan ook met name een groot probleem bij planmatig ontwikkelde winkelgebieden, waar de samenwerking en saamhorigheid niet voortkomt uit hoe een gebied is gegroeid maar is opgelegd. Binnen deze categorie is het gevoel van betrokkenheid bij de winkelgebieden met een recreatieve en meer regionale functie het meest gering.

Conclusie: onderzoek bevestigt dat het gevoel van betrokkenheid verschillend is bij gebruikersgroepen met verschillende motivatieprofielen. Het onderzoek geeft ook aan dat er op dit moment bij het gebied met een meer regionale en recreatieve functie (*case* A) in de perceptie van de gebruikers nog minder aansluiting is met de andere gebruikers dan bij het gebied met een meer lokale functie en het accent op dagelijkse boodschappen (*case* B).

**AFBEELDING 8**

Het gevoel van betrokkenheid is verschillend bij gebruikersgroepen met verschillende motivatieprofielen, en oudere (51 jaar en ouder) mensen voelen zich meer betrokken bij een winkelgebied dan jongeren.



## 4.4 Organisatiestructuur en de noodzaak van vertrouwen

Uit het onderzoek werd duidelijk dat mensen een winkelgebied ervaren zoals de organisatie achter het centrum functioneert. Dit betekent dat, zolang de organisatie zich primair richt op financieel economisch uitgangspunten en er geen consensus is over de aanpak en profilering, dit ook als zodanig wordt ervaren. Uit het onderzoek blijkt dat mensen specifieke op de consumentgerichte aanpak en activiteiten ervaren als slimme marketingstrategieën. Er bestaat geen vertrouwen in de wederkerigheid en authentieke en oprechte interesse bij de organisatie voor de behoeften van de gebruiker.

Wat ontbreekt is een overall visie op de taken en verantwoordelijkheden. Iedereen heeft een andere visie op de problematiek en op wie wat moet doen. Zoals eerder ook al gesteld blijkt de basis van dit probleem ook weer het primair denken vanuit financieel economische uitgangspunten waardoor het lijkt alsof de partijen verschillende belangen hebben. Zodra de problematiek wordt benaderd vanuit sociale meerwaarde dan blijkt er wel degelijk meer eenheid in visie en een gezamenlijk gevoeld belang.

Ook spelen de kracht van de informele structuur die vaak zorgt voor verdeeldheid en het gebrek aan onderling inzicht en begrip voor de problematiek van verschillende winkels en horeca een belangrijke verstorende rol. Daarbij bestaan er bovendien allerlei verschillende overlegstructuren en platforms voor ondernemers waardoor er grote versnippering ontstaat.

Een van de belangrijkste problemen die een positieve ervaring van het winkelgebied in de weg staat ligt bij de organisatie van het gebied. Het grootste struikelblok bleek interne verdeeldheid, wantrouwen en gebrekkige interne communicatie. Al tijdens de inventarisatiefase van het onderzoek bleek een gebrek aan gevoelde betrokkenheid, samenwerking en visie op een gezamenlijk belang tussen de diverse betrokkenen onderling. Het gebrek aan gevoelde betrokkenheid wordt versterkt doordat initiatieven die in het centrum worden genomen vaak niet goed gedeeld worden. Zo worden ondernemers vaak geconfronteerd met onder meer nieuwe huurders, verbouwingen, evenementen, zonder daarin gekend te zijn terwijl ze dit als betrokken partij eigenlijk wel zouden moeten zijn.

Gevolg is dan ook een gebrek aan vertrouwen tussen betrokkenen (stakeholders: eigenaren, winkeliers, gemeente) onderling. Zolang dit interne vertrouwen ontbreekt is er geen goede basis voor de ontwikkeling van het gebied.

Onderling vertrouwen en saamhorigheid bleek de basis voor zowel een succesvolle bottom-up als top-down benadering. Vanuit de logica van het brein weten we dat menselijk gedrag gebaseerd is op altruïsme. Dit betekent dat alle partijen (gemeente, eigenaren en ondernemers) iets willen terugkrijgen voor hun inbreng. Dit lijkt vaak niet de perceptie van

de verschillende partijen. Ook geven winkeliers (winkeliersvereniging) aan zich niet betrokken te voelen omdat ze vaak geen inzicht hebben in de nieuwe winkels die worden aangetrokken en geen inzicht hebben in de invulling van onder meer openbare ruimtes, parkeerbeleid. Er worden besluiten genomen die van invloed zijn op hun winkel maar waar ze geen zeggenschap over hebben.

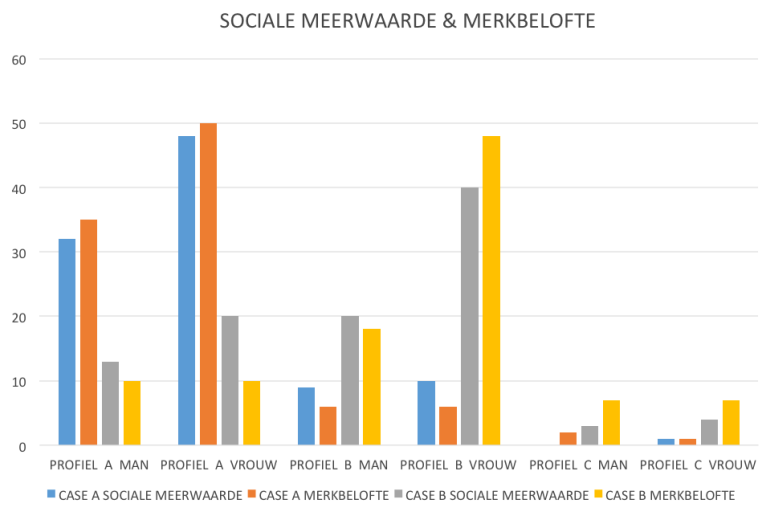
Bij de ondernemers is dan ook weinig vertrouwen in het feit dat ze werkelijk gehoord worden, zoals ook bijvoorbeeld blijkt uit de slechte opkomst bij bijeenkomsten van de winkeliers- of ondernemersvereniging.

De ontwikkeling van een merkbelofte en merkstrategie begint bij de visie van de eigenaren en ondernemers op de mogelijke toegevoegde waarde van een gebied voor specifieke groepen gebruikers. De culturele omgeving waarin het winkelgebied ligt, en motivatieprofiel van de eigenaren en ondernemers is medebepalend voor merkbelofte. Een vereiste en voorwaarde voor het genereren van een merkbelofte voor sociale meerwaarde en een positieve ervaring moet gezocht worden in de organisatie (structuur; taken en verantwoordelijkheden; communicatie) van het winkelgebied zelf.

Conclusie het onderzoek bevestigt dat het gevoel van onderling vertrouwen verschillend is bij gebruikersgroepen met verschillende motivatieprofielen. Het onderzoek toont aan dat de vorm van communicatie en het stimuleren van gevoelde betrokkenheid inderdaad afhankelijk is van het profiel. Op het winkelgebied (*case* A) dat meer top-down is georganiseerd, met duidelijke richtlijnen en dat ook diverse keren prijzen heeft ontvangen voor zijn opzet werd positiever gereageerd door mensen met een A-profiel. Dit terwijl mensen met een B-profiel positiever waren over de lossere opzet van de bottom-up benadering van het gebied in *case* B.

**AFBEELDING 9**

Gevoel van sociale meerwaarde is gering voor beide gebieden, maar wel bleek het profiel van de mensen die wel een sociale meerwaarde ervaren aan te sluiten op de inhoud en merkbelofte van het winkelgebied.



# 5 Aanbevelingen voor richtlijnen: nieuwe strategische aanpak ontwikkeling en beheer van winkelgebieden

In dit hoofdstuk geven we aanbevelingen voor een aantal richtlijnen voor een strategische aanpak voor de ontwikkeling en het beheer van winkelgebieden op basis van sociale meerwaarde.

De focus ligt hierbij op mensgericht denken en daarmee op factoren die bepalend zijn voor hoe het winkelgebied als geheel door haar gebruikers wordt ervaren. Daarbij is het de vraag of er nog wel gesproken en gedacht moet worden over winkelgebieden of dat het eigenlijk veel meer gaat om sociale ontmoetingsplaatsen of sociale omgeving waar zich ook winkels bevinden. Zoals in voorgaande hoofdstukken al werd toegelicht gaat het hierbij om het creëren van relevantie, betrokkenheid en vertrouwen en daarmee specifieke keuzes voor gebruikersgroepen (mede afhankelijk van het profiel en type gebied).

## 5.1 Sociale meerwaarde als uitgangspunt voor succesvolle winkelgebieden

De basis-aanbeveling is dat het niet voldoende is om consumentgericht denken een integraal onderdeel te maken van het denken over de ontwikkeling en beheer van winkelgebieden, maar dat sociale meerwaarde de basis en het uitgangspunt moet zijn voor al het denken en besluitvorming over toekomstbestendige winkelgebieden. Winkelgebieden van de 21ste eeuw zullen zich steeds meer moeten focussen op de sociale functie van winkelgebieden om deze een kans van slagen te geven.

Het creëren van sociale meerwaarde als uitgangspunt van winkelgebieden vraagt om een geheel nieuwe manier van denken over de ontwikkeling en het managen van winkelgebieden. Dit mede omdat een deel van de problematiek ligt in de inmiddels ontstane vertrouwenscrisis tussen aanbieders en gebruikers die niet kan worden opgelost door verbetering van functionaliteiten, het invoeren van beleving met entertainment-aspecten, eenmalige evenementen of geven van kortingen. Einstein zei het al: Je kunt problemen niet oplossen vanuit dezelfde zienswijze en uitgangspunten als waarmee je de problemen hebt veroorzaakt.

Deze nieuwe manier van denken betekent een andere benadering van de problematiek in winkelgebieden waarbij de mens centraal wordt gesteld en het uitgangspunt sociaalpsychologisch is. Als gevolg moeten duidelijke keuzes worden gemaakt voor doelgroepen en strategie. Dit betekent ook dat een nieuwe visie op, en route naar, rendement op investering en vooral ook het loslaten van bestaande structuren en verdienmodellen

noodzakelijk is voor werkelijke verbetering. We bedoelen hiermee niet dat de oorspronkelijke financieel economische uitgangspunten naar de achtergrond schuiven. Het moet eerder worden gezien als een nieuwe route naar rendementsverhoging op lange termijn, en een nieuwe standaard en richtlijnen voor de ontwikkeling en het beheer van winkelgebieden.

Onderdeel van het nieuwe denken is dat dit eigenlijk niet meer gaat over winkelgebieden, maar over een sociale omgeving met sociale meerwaarde, waarbij consumenten (en andere gebruikers) worden benaderd en betrokken als mensen, en die ook als zodanig geprofileerd en gepositioneerd moeten worden. Winkels zijn hierbij onderdeel van een sociale omgeving waar ook allerlei andere elementen en voorzieningen een rol spelen.

Uit het onderzoek kwam duidelijk naar voren dat gebruikers, ongeacht hun profiel, vinden dat een winkelgebied altijd een mix moet zijn van verschillende voorzieningen (horeca, winkels, cultuur). Een winkelgebied moet multifunctioneel zijn en ontwikkeld worden als onderdeel van het totale centrum van een plaats of stad. Deze visie sluit aan bij de oorspronkelijke opzet van marktplaatsen (i.e. *agora*) waar ook politieke en religieuze gebouwen stonden en waar goederen werden geproduceerd. Het gaat hier dus niet om een algemene ontmoetingsplaats, maar om een plek waar mensen met eenzelfde sociale motivatie(profiel) elkaar ontmoeten.

Hierbij is het van belang om ook te kijken naar de functie van een gebied in haar omgeving. Zoals we ook zagen tijdens het onderzoek in de verschillen tussen *case* A en B hebben winkelgebieden met een duidelijke lokale functie en een focus op dagelijkse boodschappen meer 'natuurlijke 'raakvlakken met een sociale omgeving dan winkelgebieden met een veel breder verzorgingsgebied en meer gericht op recreatief winkelen. Dit heeft consequenties voor de keuze van doelgroepen en het ontwikkelen van het gebied als merk.

De beste manier om een nieuwe visie te ontwikkelen op een sociale omgeving is in de vorm van het zogenoemde 'reverse engineering' principe. Dit betekent dat de eerste vraag niet zozeer is hoe een winkelgebied sociale meerwaarde kan krijgen, maar vooral hoe en waarmee je kunt voorkomen dat winkelgebieden niet worden ervaren als een sociale omgeving met sociale meerwaarde. Of met andere woorden, wat zijn de elementen die ondergeschikt zijn bij het denken over de ontwikkeling en het beheer van winkelgebieden omdat ze van een winkelgebied niets meer maken dan een verzamelplaats van verkooppunten met consumenten en andere afnemers. Voorbeelden hiervan zijn parkeerbeleid als inkomstenbron in plaats van service, geuren en kleuren om verkoop te stimuleren en kortingsacties. Zoals uit het onderzoek naar voren kwam heeft dit betrekking op drie primaire pijlers: relevantie, betrokkenheid en vertrouwen.

## 5.2 Aanbevelingen voor richtlijnen

### Van anoniem consumentgericht denken naar mensgericht denken en segmenteren

Een consument is een mens. De eerste richtlijn en stap in het nieuwe denken is een verandering van consument-(afnemer)gericht denken naar mensgericht denken. De ervaring van alle gebruikers als mensen bij al hun activiteiten binnen een sociale omgeving moet hierbij centraal komen te staan. Dit betekent dat het gaat om de ervaring van mensen als bewoners, winkelpersoneel, ondernemers, automobilisten, voetgangers, recreanten etc. Daarbij is het van belang om de gebruikers uit hun anonimiteit te halen. Zolang ze worden gezien en benaderd als anonieme consumenten, huurders, personeel etc. dan is het moeilijk om de noodzakelijke persoonlijke factor ook daadwerkelijk invulling te geven.

Wat mensen als sociale meerwaarde, en dus als relevant, ervaren is verschillend voor mensen met verschillende sociale motivatieprofielen. Het nieuwe denken over winkelgebieden betekent dan ook niet meer streven naar winkelgebieden voor iedereen. Een winkelgebied voor iedereen is, zoals ook eerder gesteld, een winkelgebied waar niemand zich echt bij betrokken voelt en de sociale meerwaarde ervaart. Segmenteren en het maken van keuzes voor specifieke motivatieprofielen is daarom de basis voor het succes van het creëren van sociale meerwaarde, en daarmee voor de ontwikkeling en het beheer van winkelgebieden. Ook het feit of het een man of vrouw betreft, speelt een belangrijke rol, terwijl het bekend is dat de meeste winkelgebieden in hun opzet meer gericht zijn op vrouwen dan op mannen, en dat mannen winkelgebieden vaak minder positief ervaren. Toch wordt er in de opzet nooit rekening gehouden met de sociale meerwaarde van het gebied voor mannen. Op dit moment zijn er alleen een aantal voorbeelden van een of enkele recreatieruimtes die in winkelgebieden voor mannen worden ingericht.

Profiel dat bepalend is voor hoe mensen een winkelgebied ervaren en wat ze belangrijk vinden wordt sterk bepaald door een combinatie van de functie van het centrum (buurtgerelateerde functie of breder verzorgingsgebied), relatie tot het gebied (bewoner of bezoeker) leeftijd, geslacht en sociale motivatie.

### Creëren van een totaalervaring: visie op merkbelofte en merkstrategie

Bij het nieuwe denken over winkelgebieden als een sociale omgeving gaat het om het creëren van een totaal-ervaring bij de gebruikers. Om dit te bereiken moet er een visie worden ontwikkeld over de merkbelofte over de sociale meerwaarde (belofte van sociale meerwaarde) die de gebruikers van het gebied wordt gegeven. Deze merkbelofte en merk is waar de organisatie achter het winkelgebied voor staat en wat een winkelgebied meer maakt dan een verzameling verkooppunten. De ontwikkeling van een merk begint bij een visie van de eigenaar of eigenaren op de sociale meerwaarde van een gebied en daarmee op het profiel

van haar gebruikers. Deze eigenaar (of eigenaren gezamenlijk) moet in samenspraak met de bestaande ondernemers/huurders een inhoudelijke visie ontwikkelen op de totale ervaring die mensen hebben met een winkelgebied als sociale omgeving.

Bij deze visie draait het in eerste instantie om de specifieke sociale meerwaarde die de eigenaren (in samenspraak met ondernemers) hun gebruikers beogen te bieden teneinde het winkelgebied meer te laten zijn dan een verzamelplaats van verkooppunten waar zij als gebruikers worden benaderd als afnemers. Deze gebruikers kunnen buurtbewoners zijn maar ook een bredere groep gebruikers met specifieke belangstelling en behoeften.

Deze visie op probleem en oplossing resulteert in een zogenoemde merkbelofte, die vervolgens moet worden getoetst. Dit omdat de merkbelofte moet aansluiten op de profielen en daarmee sociale waarde van specifieke gebruikersgroepen, en worden erkent door alle eigenaren en huurders/ondernemers. Ook hierbij geldt weer dat je niet kunt spreken over de consument/gebruiker in het algemeen omdat de behoeften en de uitwerking daarvan afhankelijk is van het profiel (inclusief leeftijd, werk- en gezinssituatie, culturele achtergrond).

Juist voor de ontwikkeling van de merkbelofte is het dan ook belangrijk om inzicht te hebben in de sociale motivatie van gebruikers.
De merkbelofte moet meer zijn dan een marketingstrategie en daarmee ook uitvoerbaar, haalbaar en verifieerbaar zijn. De grootste uitdaging daarbij zijn de gebieden met meerdere (grote en/of kleine) eigenaren. Voor retailvastgoed eigenaren is het daarbij ook belangrijk dat ze eerst vanuit hun eigen organisatie een visie en merkbelofte ontwikkelen voor hun totale retailvastgoed portfolio. De visie en daarop gebaseerde merkbelofte en strategie moeten worden vastgelegd in een zogenoemd merkdocument dat bepalend is voor alle aspecten van de ontwikkeling en het beheer van een winkelgebied, van marketing en communicatie tot inrichting, randvoorwaarden, winkelaanbod en verhuurstrategie en huisregels. Het merkdocument moet worden onderschreven door alle interne stakeholders.

In de merkstrategie worden profilering en positionering verder uitgewerkt. Het nieuwe denken in winkelgebieden als leefgebieden betekent ook een nieuwe visie op positionering en profilering. Bij het in kaart brengen van de markt (concurrentiemix) moeten allereerst niet alleen de functie van het winkelgebied (wel/geen buurtfunctie, dagelijkse boodschappen of recreatief winkelen – thema) worden meegenomen maar tevens de organisatiestructuur (een eigenaar/meerdere eigenaren). Van primair belang zijn vervolgens de uitgangspunten van de merkbelofte en het profiel van de gebruikersgroepen.

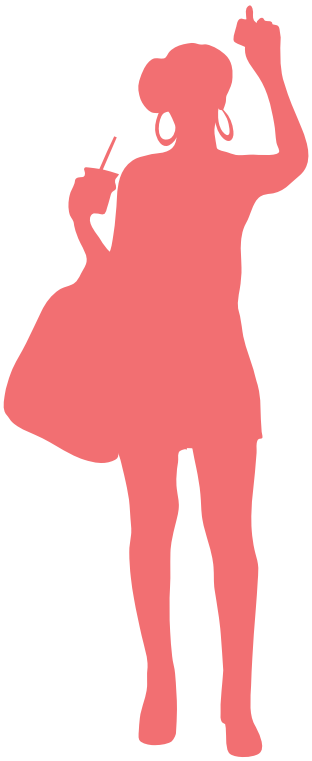
Voor winkelgebieden met een duidelijke lokale functie en focus op dagelijkse boodschappen is het belangrijk om te kijken naar het moti-

vatieprofiel van de gebruikers van soortgelijke winkelgebieden in hetzelfde of aangrenzende verzorgingsgebied. Als daar overlap in zit moet daar rekening mee worden gehouden bij de merkbelofte en strategie. Bij winkelgebieden met een lokale functie speelt de sociale, culturele en historische omgeving een belangrijkere rol dan bij winkelgebieden met een veel breder verzorgingsgebied. Niettemin zal er in zekere zin een aansluiting moeten zijn op de omgeving.

Bij winkelgebieden met een meer recreatieve functie en een breder verzorgingsgebied moet er een keuze worden gemaakt voor een specifiek motivatieprofiel dat bepalend wordt voor inrichting, communicatie en profilering. Daarnaast kan er ook gekeken worden naar nieuwe thema's: winkelgebieden voor mannen (zodra er meerdere winkelgebieden specifiek voor mannen zijn moet er ook gesegmenteerd worden op profiel); winkelgebied met Nederlandse producten.

Vanuit de visie dat winkelgebieden weer sociale gebieden moeten worden speelt de mix van faciliteiten en voorzieningen een belangrijke rol. Bij winkelgebieden met een lokale functie zullen dit veel meer algemene voorzieningen zijn zoals zorg, notaris, cultureel centrum etc. Winkelgebieden met een recreatieve functie vragen om een heel andere mix van voorzieningen en faciliteiten die moeten aansluiten op de merkbelofte, profiel van de gebruikersgroepen en eventuele thema's.

Wat betreft de basis-randvoorwaarden zou er een standaard (minimaal programma van eisen met betrekking tot toiletvoorzieningen, parkeeroppervlak, bewegwijzering etc.) moeten komen voor alle winkelgebieden die aansluit op het gebied als leefgebied. Deze standaard wordt mede bepaalt door omvang en functie t.o.v. verzorgingsgebied. Hierop dienen de randvoorwaarden verder worden ingevuld in aansluiting op de merkbelofte en merkstrategie.



Retailmerken (van luxe tot Fast Moving Consumer Goods – FMCG) worden steeds kritischer op de locaties waar zij zich manifesteren. Wij denken dat het steeds belangrijker gaat worden voor winkelgebieden om een sociale omgeving te worden met een merkbelofte voor sociale meerwaarde die aansluit op de profilering van specifieke merken.

## Creëren van ambassadeurs

De sociale waarde van de merkbelofte is niet iets wat geclaimd of afgedwongen kan worden. Het moet worden uitgedragen door de gebruikers. Volgende richtlijn is dan ook om betrokken gebruikers te creëren die de ambassadeurs van het gebied kunnen worden.

Het nieuwe denken over winkelgebieden gaat uit van dat gebruikers/mensen deel uit maken van de omgeving. Je voelt je betrokken bij een omgeving (niet als consument, maar als mens). Bij het ontwikkelen van winkelgebieden als sociale omgeving gaat het dus ook om het uit de anonimiteit halen van haar gebruikers en het opbouwen van een band

tussen mensen. Dit betekent een band tussen mensen in de organisatie met gebruikers en andere betrokkenen, maar ook tussen mensen in de organisatie onderling en gebruikers onderling. Een band opbouwen betekent: 1) tijd; 2) vertrouwen; 3) gunnen; 4) wederkerigheid; 5) geen anonimiteit en afstand.

Betrokken gebruikers zijn de beste ambassadeurs van een gebied. Het gevoel van betrokkenheid kan met name worden gestimuleerd door het toevoegen van de persoonlijke factor, zoals je deze ook bijvoorbeeld terugvindt in de oude dorps- en stadskern en de markt. Wat ook van groot belang is, is de zogenoemde *cheers-formule* waarbij mensen elkaar persoonlijk kennen en daadwerkelijk belangstelling hebben. Deze aanpak en doelstelling stelt dan ook eisen aan de selectie van ondernemers in een winkelgebied en andere betrokkenen zoals winkelpersoneel, schoonmakers, beveiliging, en eventuele receptie.

Betrokkenheid kan daarnaast ook worden versterkt door het daadwerkelijk inschakelen en het doen van een beroep op de gebruikers bij verschillende taken/activiteiten binnen het winkelgebied. Hierbij kan gedacht worden aan (vrijwilligers) bij de receptie/informatiebalie en gastheer- of -vrouwschap. Stewardship, mits ingevuld door betrokken mensen, kan helpen invulling te geven aan sociale interactie. Speciale ontmoetingsruimtes waar niet alleen banken staan, maar waar sociale interactie wordt gestimuleerd kunnen ook bijdragen tot het gevoel van betrokkenheid.

De aanpak om een gevoel van betrokkenheid te creëren verschilt per motivatieprofiel en type winkelgebied, hun omgeving en functie. Bij winkelgebieden met een duidelijke buurtfunctie is de relevantie en directe betrokkenheid groter. Winkeliers/ondernemers kennen vaak een deel van hun (vaste) bezoekers. Ook de bereidheid van mensen uit de buurt om daadwerkelijk betrokken te worden en zelf activiteiten te ondernemen is groter en moet gestimuleerd worden.

Het is daarbij wel van belang om inzicht te hebben in het motivatieprofiel van deze groepen om daar zoveel mogelijk op te kunnen aansluiten met de profilering van het gebied. Bij winkelgebieden met een breder verzorgingsgebied en focus op recreatief winkelen volstaat deze aanpak veelal niet. Hier moet gezocht worden naar andere verbindende factoren, zoals bijvoorbeeld een thema.

Andere gebruikers (hun sociale motivatie) zijn ook bepalend voor hoe het winkelgebied door mensen wordt ervaren en hun verwachtingspatroon van sociale interactie en de meerwaarde voor hun sociale reputatie. Daarom is het van belang om de kiezen voor een gebruikersgroep met eenzelfde motivatieprofiel en soms zelfs ook met zelfde specifieke belangstelling voor onderwerpen (thema). Daarbij kunnen ook club- en loyalty-formules effectief zijn, mits deze door de gebruikers als sociale meerwaarde worden ervaren omdat het hen in staat stelt om andere mensen te ontmoeten en zich binnen een specifieke groep te profile-

### MERKDOCUMENT EN -BEHEER

Dit document wordt opgesteld en bijgehouden door de merkeigenaar. Hierin staat zijn visie op de doelgroep(en), de merkbelofte (meerwaarde), de merkstrategie en de manier waarop het merk door de organisatie wordt ingevuld, gecommuniceerd en uitgedragen. Het merkdocument is de leidraad voor alle betrokken partijen. Het is daarmee ook de basis voor het merkbeheer dat een continu proces is en jaarlijks moet worden getoetst.

ren en positioneren. Ook hierbij is het ontwikkelen van een sterk merk (waarmee specifieke groepen zich graag willen identificeren c.q. bij willen horen) van grote waarde.

Een ultieme manier van betrokkenheid, die weliswaar enigszins buiten het kader van dit onderzoek valt maar die wij toch willen noemen, is crowd-funding en/of collectief eigendom van het winkelgebied eventueel in commons vorm). Hierbij hebben de ondernemers, eventueel samen met gebruikers, het eigendom van het winkelgebied.

## Het creëren van merkwaarde: van waarde in stenen naar brand equity

Het nieuwe denken over winkelgebieden als sociale gebieden en het ontwikkelen en beheren van een winkelgebied als merk met sociale meerwaarde, betekent tevens nieuwe uitgangspunten voor het bepalen van Rendement op Investeringen (ROI), waarbij de merkwaarde moet worden meegenomen als financiële waarde. Dit kan alleen als er ook daadwerkelijk en gezamenlijk, binnen de wereld van retailvastgoed nieuwe (aanvullende) criteria worden ontwikkeld voor het vaststellen van het rendement op investering (ROI) op basis van de sociale meerwaarde die het merk vertegenwoordigd.

Er zijn verschillende modellen mogelijk voor het bepalen van merkwaarden, waarbij wij met name denken aan een inkomsten- of marktgerelateerde waardering. De ontwikkeling van sociale meerwaarde van een gebied moet dan ook niet meer worden gezien als kosten maar als een investering.

Gezien het belang van de merkwaarde voor de toekomst van winkelgebieden zou het bewaken van het merk, de merkbelofte en strategie in handen moeten komen van de verantwoordelijke centrummanager. Merkbeheer wordt daarmee een continu proces met betrekking tot alle aspecten van het gebied. Binnen dit proces valt een jaarlijkse toetsing en eventuele bijstelling.

**Samenvattend zou je kunnen zeggen dat er een verschuiving moet plaatsvinden van het denken over waarde van stenen naar waarde van merken.**

## Vastgoedmanagement nieuwe stijl

Het nieuwe denken over winkelgebieden als een sociale omgeving moet meer zijn dan een marketingstrategie. Het moet van binnenuit komen om als authentiek te worden ervaren en effect te hebben. Het vastgoed management nieuwe stijl zou dan ook de focus moeten verleggen van het verhuren van vierkante meters naar het gezamenlijk beheren en ontwikkelen van een gebied met een specifieke merkwaarde en een optimaal ondernemers- en verblijfsklimaat.
Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat het voor de ontwikkeling van sociale meerwaarde het noodzakelijk is om niet alleen naar buiten

gericht te zijn (op de gebruikers) maar ook naar binnen (ondernemers onderling, eigenaren en gemeente). Het nieuwe denken betekent dan ook tevens een nieuwe visie op, en aanpak van de totale organisatiestructuur van winkelgebieden inclusief taken en verantwoordelijkheden.

Basis voor de ervaring van sociale meerwaarde van een winkelgebied is vertrouwen en wederkerigheid. Zoals in eerdere hoofdstukken ook toegelicht leert de logica van het brein ons dat vertrouwen altijd uitgaat van een vorm van wederkerigheid. Mensen willen er daarbij op kunnen vertrouwen dat ze de beloofde waarde/baten ook inderdaad ontvangen. Dit is dan ook een belangrijk aandachtspunt binnen deze aanbevelingen die vooral betrekking heeft op de interne stakeholders/organisatie van een winkelgebied.

De basis voor vertrouwen en wederkerigheid moet dan ook van binnenuit komen. Zolang er intern in een organisatie geen vertrouwen is en geen basis voor wederkerigheid dan wordt dit extern ook zo gevoeld. Richtlijn en fundament voor het toevoegen van sociale meerwaarde is dan ook het herstellen van vertrouwen en bewerkstelligen van wederkerigheid. Ook hier zien we direct de link met de oorspronkelijke marktplaatsen waar wederkerigheid en vertrouwen de basis was van de handel die daar werd gedreven. Reden ook dat betrokkenheid en wederkerigheid meer moet zijn dan een claim, maar mee moet worden genomen als onderdeel van de merkbelofte die werkelijk gedragen wordt door het winkelgebied als geheel en de totale organisatie van eigenaren, ondernemers en van beveiliging tot gemeente.

Ook dit ligt weer in het verlengde van de keuze voor specifieke doelgroepen en de visie op de merkbelofte vanuit de organisatie. Het brein hanteert niet alleen criteria voor wat van waarde is maar ook voor het inschatten van vertrouwen en wederkerigheid. Deze criteria verschillen per motivatieprofiel (en mannen en vrouwen). Reden waarom het ook hierbij van belang is om een keuze te maken voor gebruikersgroepen met een specifiek motivatieprofiel.

Eigenaren moeten hierin veel meer het voortouw nemen bij het ontwikkelen van een merkdocument en richtlijnen die bindend zijn voor alle partijen en bepalend voor de verhuurstrategie en voorwaarden. Zij moeten een omgeving creëren waarop ondernemers willen aansluiten omdat zij hierin meerwaarde zien voor hun eigen onderneming en daarom bereid zijn om daarvoor ook te betalen (directe waarde vastgoed en de verantwoording van de huurprijs). De opgebouwde merkwaarde wordt daarmee (mede) bepalend voor de huurprijs.

Hierbij is er een groot verschil tussen winkelgebieden met een of meerdere eigenaren. Dit betekent de noodzaak van de opzet van een vaste gezamenlijke overlegstructuur waarbij de focus ligt op de gezamenlijke profilering en positionering op basis van een merkbelofte en strategie gebaseerd op sociale meerwaarde.

Het nieuwe denken op basis van sociale meerwaarde maakt het noodzakelijk voor eigenaren en ondernemers om een gezamenlijke sociale infrastructuur op te zetten (bijvoorbeeld in de vorm van een Vereniging van het Winkelgebied). Verdeeldheid, het gevoel van verschillende belangen en slechte communicatie zijn de eerste aandachtspunten die hiermee moeten worden opgelost.

De exacte uitwerking hiervan is afhankelijk van het soort winkelgebied, de structuur van de organisatie (top-down of bottom-up) en of er bijvoorbeeld sprake is van een of meerdere eigenaren en een of meerdere winkeliersverenigingen (al dan niet volgens een BIZ of andere subsidieregeling opgezet of ondersteunt). We maken hierbij onderscheid tussen twee primaire benaderingen: top-down en bottom-up. Welke benadering het meest effectief en succesvol is, is afhankelijk van het profiel van de verschillende betrokken partijen en de inrichting en historie van een gebied. Top-down is een meer hiërarchische benadering en bottom-up vraagt om een meer open structuur, waarbij zelforganisatie een belangrijk uitgangspunt kan zijn. De bottom-up benadering betekent dat het initiatief en de verantwoordelijkheid primair bij de ondernemers en eigenaren komt te liggen en de gemeente hierbij 'slechts' faciliterend maar niet sturend optreedt. Bij de top-down benadering kan de gemeente samen met de eigenaren meer sturend optreden. Dit geldt ook voor de gemeente die in dit kader veel meer faciliterend dan sturend moet optreden en hierin de implementatie van het gezamenlijk concept en de richtlijnen meer proactief dan reactief helpt ondersteunen.

## De nieuwe centrummanager

Wat hierbij in ieder geval van cruciaal belang is, is de rol van de centrummanager. Zowel vanuit de eigenaren als ondernemers werd unaniem een heel sterke behoefte geuit aan een centraal, onafhankelijk en boven de partijen staand, aanspreekpunt. Het meest voor de hand liggend is een uitbreiding en specialisatie van de centrummanager die daarbij ook volledig mandaat zou moeten krijgen van alle partijen.

Er is vaak sprake van een duidelijke versnippering binnen de organisatie en verschil tussen de diverse stakeholders binnen de organisatie. Reden waarom deze zich ook onderling zouden moeten verenigen en ieder een vertegenwoordiger moeten plaatsen in de hierboven genoemde gezamenlijke vereniging van het winkelgebied. Wat nu opvalt is dat bijvoorbeeld de winkeliers gezamenlijk in de winkeliersvereniging zitten maar dat hier vaak gebrek aan consensus is tussen de kleinere zelfstandige ondernemers en de filiaalmanagers van grotere winkelketens. Het is dan ook belangrijk dat deze filiaalmanagers, die vaak te maken hebben met een andere problematiek dan de kleine zelfstandige ondernemers, ook afzonderlijk met elkaar in gesprek gaan. Dit geldt ook voor de situatie met meerdere eigenaren.

De centrummanager is verantwoordelijk voor de vereniging van het winkelgebied moet ook duidelijk fysiek aanwezig zijn in het winkelgebied

(informatiecentrum). Gezien de capaciteiten, vaardigheden en kennis die voor de invulling van zo'n nieuwe centrummanager nodig zijn is het in onze visie van belang om hiervoor ook te kijken naar een aanvullend curriculum voor de opleidingen tot retailvastgoed adviseur en manager.

Een andere vorm van denken over het managen en beheer van vastgoed kan ook betekenen dat er bij de eigenaren/ investeerders zelf een onderscheid wordt gemaakt tussen een financieel verantwoordelijke persoon en iemand die verantwoordelijk is voor het bewaken van de sociale en inhoudelijke (merk – merkbelofte) van een winkelgebied.

# Bijlage

## Onderzoeksaanpak en verantwoording (beknopt)

Dit rapport is een samenvatting van een praktijkonderzoek naar de sociale motivatie van consumenten en andere gebruikers en betrokkenen van planmatig ontwikkelde winkelgebieden. Onderzoeksdoelstelling was om de uitgangspunten te ontwikkelen voor nieuwe richtlijnen en een nieuwe manier van denken om deze winkelgebieden de sociale meerwaarde te geven die noodzakelijk is voor hun succes in de toekomst.

De voor het onderzoek gehanteerde methode, modellen en onderzoekstools zijn ontwikkeld als onderdeel van een promotieonderzoek aan de Universiteit van Groningen (UMCG/RUG) naar achterliggende (onbewuste) motivatie bij besluitvormingsprocessen van individuele consumenten bij merkkeuzes.

De methode is onvergelijkbaar met traditioneel kwalitatief of kwantitatief onderzoek. Het onderscheidt zich daarvan doordat de opzet is gebaseerd op een vooraf ontwikkeld wetenschappelijk psychologisch kader. Dit kader is bepalend voor de criteria voor zowel de inventarisatie als de daaropvolgende toetsing aan de hand van een online survey.

De data die we tijdens het onderzoek hebben verzameld zijn, voor zover deze relevant waren voor de algemene conclusies met betrekking tot de sociale meerwaarde van winkelgebieden, in dit rapport verwerkt. Daarnaast hebben wij ook veel additionele informatie over de twee afzonderlijke winkelgebieden die wij niet in dit rapport hebben opgenomen.

Het onderzoek is gestart in de zomer van 2014 en liep tot het voorjaar van 2016.

### Inventarisatiefase

Het eerste deel, de inventarisatiefase, had een looptijd van ruim een jaar, en liep daarna ook nog door tijdens de toetsingsfase. Dit eerste deel was opgebouwd uit een literatuuronderzoek en gesprekken met diverse betrokkenen bij de organisatie van de beide winkelgebieden, van eigenaar, ondernemers en centrummanagers tot beveiliging. Voor het literatuuronderzoek hebben we de medewerking gekregen van de eigenaren en gemeente en inzage gekregen in voor ons onderzoek relevante documenten. Hierbij hebben we met name gekeken naar die aspecten die betrekking hebben op sociale functies van het gebied (het winkelgebied als sociale ontmoetingsplaats). Het was onze doelstelling om een representatief beeld te krijgen van enerzijds de visie op het winkelgebied en haar gebruikers, maar daarnaast ook van de samenwerking, gevoel van betrokkenheid en communicatie tussen betrokkenen onderling. In totaal hebben wij 29 mensen gesproken.

Van alle gesprekken zijn gespreksverslagen gemaakt waarin de volgende onderwerpen zijn omschreven:

## 1 Merkbelofte winkelgebied

Visie, invulling en strategie m.b.t.:

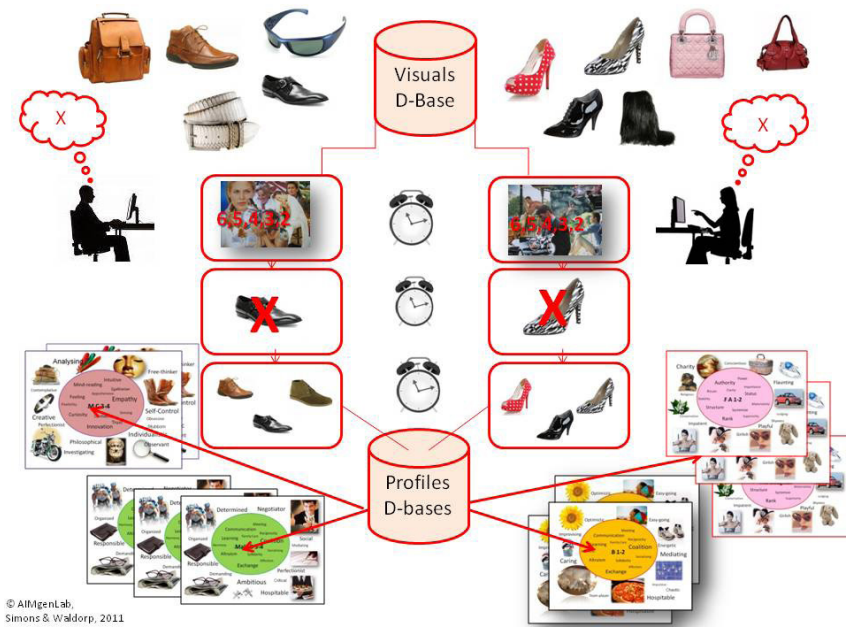
- Consument en consumentbeleving
- Aanbod (winkels, horeca, service, culturele centra)
- Randvoorwaarden
- Omgevingsfactoren (cultureel, historisch, economisch)
- Communicatie en marketing

## 2 Organisatie winkelgebied

- Betrokkenheid onderling
- Communicatie onderling
- Rol van centrummanager
- Taakverdeling en verantwoordelijkheden

## Opbouw survey en verzameling gegevens

Voor de toetsing van de resultaten en conclusies uit de inventarisatiefase hebben wij gebruikgemaakt van een online survey die wij speciaal hiervoor hebben ontwikkeld als onderdeel van bovengenoemd promotieonderzoek aan de Universiteit van Groningen (UMCG/RUG).




**AFBEELDING 10**

Voor de toetsing van de resultaten en conclusies uit de inventarisatiefase is gebruikgemaakt van een speciaal ontwikkelde, visuele online survey.

De survey bestond uit drie onderdelen:

1) een verbale vragenlijst;
2) motivatietest
3) perceptietest.

De survey maakt onderscheid tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten die ook verschillende vragen krijgen. Daarnaast zijn veel van de vragen gebaseerd op negatieve emotie en afkeer omdat deze antwoorden consistenter zijn dan vragen naar voorkeur en positieve emotie. Het invullen van de survey duurde gemiddeld ca. 13 minuten.

Het eerste deel van de verbale vragenlijst bestond uit algemene vragen over geslacht en leeftijd en vragen over de functie, faciliteiten en het aanbod van winkelgebieden in het algemeen. Daarnaast bevatte de survey een deel met verbale vragen die specifiek betrekking hadden op de beide winkelgebieden in de twee cases. Hierbij hebben we met name gekeken naar

- Hoe gebruikers het winkelgebied ervaren,
- In hoeverre ze de door de eigenaar en ondernemers beoogde (sociale) meerwaarde herkennen en onderkennen
- Welke aspecten ze missen en behoefte aan hebben anders dan die betrekking hebben op het gebied als verzamelplaats van verkooppunten.

De motivatietest is een visuele survey die op basis van (gevalideerde) moodboards en afbeeldingen van verschillende attributen respondenten indeelt in verschillende sociale motivatieprofielen en daarbij behorend signaalgedrag. De face-value van deze test is relatief laag, waardoor manipulatie en het invullen van sociaal wenselijke antwoorden vrijwel uitgesloten is.

De perceptietest is eveneens een visuele survey die op basis van afbeeldingen van attributen en groepen mensen een beeld geeft van hoe de respondenten met verschillende motivatieprofielen denken over de (andere) gebruikers van het winkelgebied. Dit is met name van belang omdat de sociale meerwaarde (merkwaarde) vooral wordt bepaald door de andere gebruikers van het winkelgebied, waarvan het profiel zou moeten aansluiten op hun profiel. Daarbij kan het ook voorkomen dat respondenten geen beeld hebben van het profiel van de andere gebruikers hetgeen veelal betekent dat het gebied (nog) geen eigen identiteit en merk heeft.

Doordat de drie onderdelen van de survey aan elkaar zijn gekoppeld, is het mogelijk om aan de hand van de motivatieprofielen en de perceptie van het profiel van andere gebruikers de antwoorden op de verbale vragen over winkelgebieden te verklaren en inzicht te geven in waarom mensen een gebied op een bepaalde manier ervaren of juist niet.

**AFBEELDING 11**

De survey bestond uit drie onderdelen:

1) een verbale vragenlijst;

2) motivatietest en

3) perceptietest

Welke voorwerpen passen volgens u **het minste** bij mensen op Winkelgebied



Welke afbeelding spreekt u het **minste** aan?



Een winkelcentrum is een locatie om te winkelen, maar ook voor recreatie en een plek om andere mensen te ontmoeten. Bent u het daar mee...

| Eens | Oneens | Geen mening |
|---|---|---|

Wat zou een winkelcentrum volgens u **NIET** moeten bieden?
*(meerdere antwoorden mogelijk)*
*Als u vindt dat alle voorzieningen passen bij een winkelcentrum dan kunt u de vraag overslaan.*

| Lounges en meetingpoints | TV voorzieningen | Receptie |
|---|---|---|
| Sportfaciliteiten | Kinderopvang | Evenementen en podium |
| Kinderspeelplaats | | |

Welke faciliteiten zijn volgens u **NIET** bepalend voor het succes van een winkelgebied?
*(meerdere antwoorden mogelijk)*
*Als u vindt dat alle faciliteiten bepalend zijn voor een winkelcentrum dan kunt u de vraag overslaan.*

| Ruime openingstijden | EHBO post | Wifi |
|---|---|---|
| Overkapping | Groenvoorziening | Horeca |
| Gratis parkeerfaciliteiten | Bemande informatiebalie | Uitgebreide toiletfaciliteiten |
| Bewegwijzering | | |

## Samenstelling respondentenpanel

Voor de samenstelling van het respondentenpanel hebben wij besloten om geen gebruik te maken van een panelbureau maar een open panel zelf te werven in beide winkelgebieden. We hebben dit gedaan in samenwerking met de ondernemers, eigenaren en loyalty-organisaties in beide gebieden om rechtstreeks te kunnen communiceren met de bezoekers/ gebruikers van het winkelgebied. De focus lag hierbij vooral op de consumenten, bewoners en werknemers, maar ook de mensen die we hebben gesproken tijdens de inventarisatiefase hebben de survey ingevuld.

We hebben voor beide gebieden na de eerste oproep ook nog een herinnering verstuurd omdat de response maar langzaam op gang kwam. Het is onze ervaring dat hoe meer betrokken mensen zich bij het winkelgebied voelen hoe meer ze bereid zijn om aan dergelijke onderzoeken deel te nemen en ook te antwoorden op de verbale vragen en die zo nauwkeurig mogelijk en naar waarheid in te vullen.

Het aantal respondenten dat de survey heeft ingevuld (deels en/ of volledig) was 220.

## Analyseresultaten

De basis voor de analyse van de resultaten was het wetenschappelijk psychologisch kader voor de indeling en segmentatie van sociale motivatieprofielen van mannen en vrouwen. Hierdoor is het mogelijk om per profiel en per vraag een analyse te maken en niet alleen een omschrijving te geven van wat mensen zeggen en ervaren maar dit ook te verklaren en toekomstig gedrag te voorspellen.

We hebben in totaal 16 verschillende correlatievarianten samengesteld tussen de antwoorden, profielen en perceptie.

# Literatuurlijst

Aaker, J., Fournier, S. & Brasel, S.A. (2004). When good brands do bad. In: *Journal of consumer research*, Vol. 31, No. 2, pp1-16.

Axelrod, R. (1984). The evolution of cooperation. Basic Books Inc., New York

Barkow, J., Cosmides, L. & Tooby, J. (1992). *The Adapted Mind, Evolutionary Psychology and the Generation of Culture*, Oxford University Press

Boersma, O, et al. (2011). Consumentbeleving in winkelgebieden, *NRW Taskforce Consumentenbeleving*

Bugental, D. (2000) Acquisition of the Algorithms of Social Life: A Domain-Based Approach. In: *Psychological Bulletin*, Vol. 126, No. 2, pp. 187-219

Buss, D.M. (1991). Evolutionary Personality Psychology. In: *Annual Review Psychology*. 42: pp. 459-491

Buss, D.M. (Ed.) (2005). *The Handbook of Evolutionary Psychology*. Hoboken, New Jersey, Wiley

Emea research & Consulting (2013). How we shop. Inside the minds of Europe's consumers. CBRE Consulting.

Cosmides, L. & Tooby, J. (2013). New perspectives on cognition and motivation. *Ann. Rev. Psychol*. 64:201-29.

Cosmides, L. (1989). The logic of social exchange: has natural selection shaped how humans reason? Studies with the Wason selection task. *Cognition* 31:187-276

Erdman, P.H. (2008). Op zoek naar beleving. Onderzoek naar een belevingsconcept voor winkelgebieden. Scriptie Amsterdam School of Real Estate/Internationale Hogeschool Breda

Erich, M. (2014) Winkelgebied 2025: Breken met het verleden. ING

French, J.A., Kamil, A.C. & Leger D.W. (Eds.). (2001). *Evolutionary Psychology and Motivation.* Nebraska Symposium on Motivation Vol. 47. Lincoln, London, University of Nebraska Press

Gianotten, H.J. (2010) Klanttevredenheid De waardering van winkelcentra. *Real Estate Research Quarterly*, pp. 25-32

Griskevicius, V, Ackerman, J.M., Redden, J.P., (2012) Why we buy: evolution, marketing, and consumer behavior, in: Roberts. S. C. (Ed.) *Applied Evolutionary Psychology*, pp. 311- 329, Oxford University Press

Kenrick, D.T., Griskevicius, V., Neuberg, S.L. and Schaller, M. (2010) Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations. *Perspectives on Psychological Sciences* 5 (3): pp. 292-314

Miller, G. (2000). Mental traits as fitness indicators. In: D. LeCrosy and P. Moller (Eds.), *Evolutionary perspectives on human reproductive behavior*. pp. 62-74. New York, New York Academy of Sciences

Miller, G. (2009). *Spent. Sex, Evolution, and Consumer Behavior.* New York, Viking/ Penguin

Ministerie van Economische Zaken (2015). Retailagenda: meer kansen voor winkeliers.

Raatgever, A. (2014). Winkelgebied van de toekomst. Bouwstenen voor publiek-private samenwerking. Den Haag, *Platform 31*

Saad, G. (2007) *The Evolutionary Bases of Consumption.* Mahaw, New York, London, Laurence Erlbaum Associates Publishers

Saad, G. (2011) The Consuming Instinct *What Juicy Burgers, Ferraris, Pornography, and Gift Giving Reveal About Human Nature.* Amherst, New York, Prometheus Books

Tooby, J., Cosmides, L., Sell, A., Lieberman, D. and Sznycer, D. (2008) *Internal Regulatory Variables and the Design of Human Motivation: A Computational and Evolutionary Approach*, In: handbook of Approach and Avoidance Motivation : pp. 251-271

Vink, A.J. (2012) Van belevingswaarde naar beleggingswaarde. Scriptie Amsterdam School of Real Estate

# Colofon

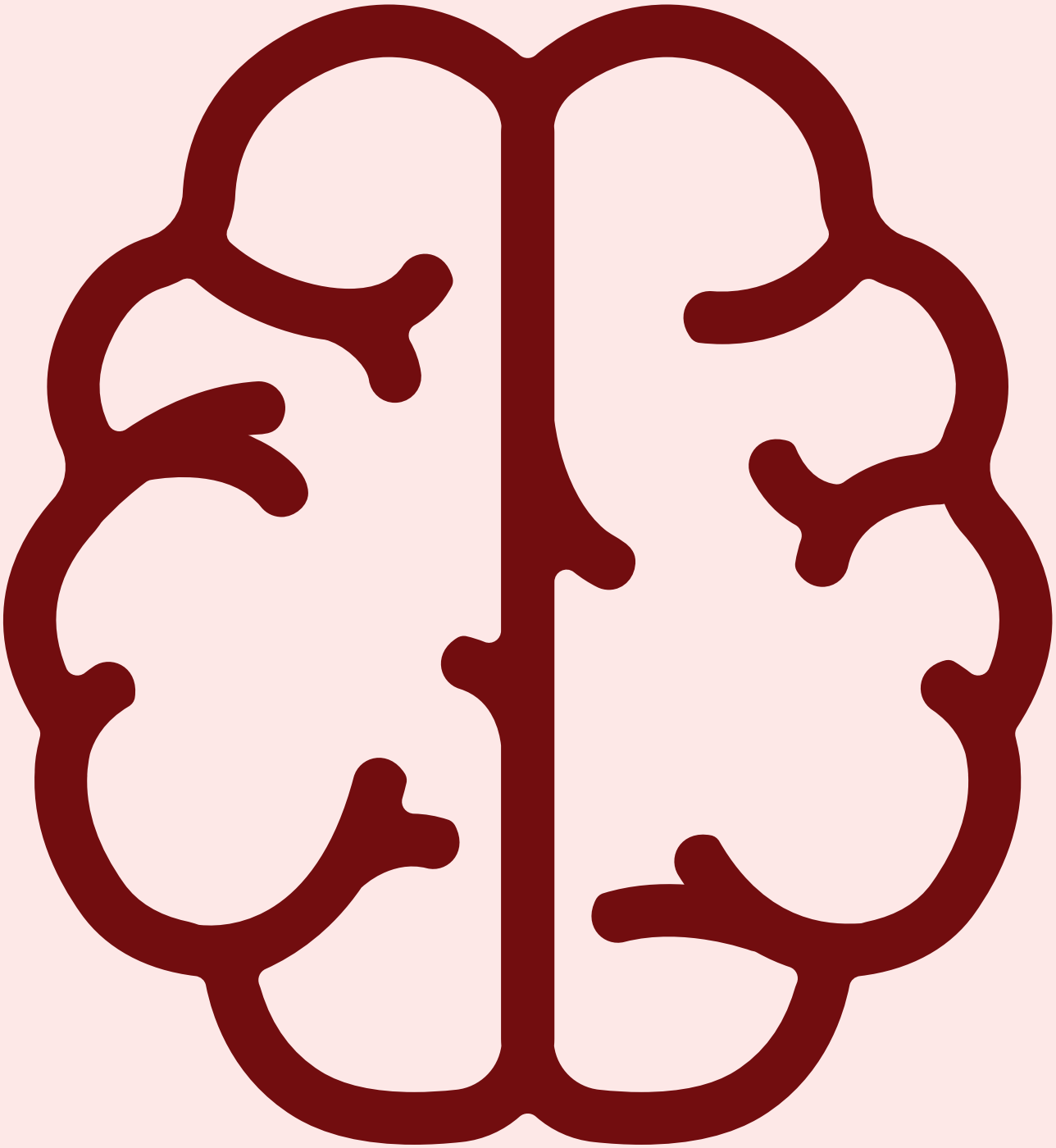
© Mindlogyx Retail, Amsterdam 2016

Drs. Marie-Anne Simons, Mindlogyx Retail / UMCG/RUG
Jan-Erik van Dijck, Mindlogyx Retail

Vormgeving: Jeroen van Heemskerck Düker, Naarden
Druk: Indrukwerk, Huizen

Wij hebben ons best gedaan om alle rechthebbenden met betrekking tot (foto)materiaal in dit rapport te achterhalen. Eenieder die meent dat zijn/haar materiaal zonder voorafgaande toestemming hier is gebruikt, verzoeken wij om zich tot ons te wenden.

Niets uit deze uitgave mag verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, (micro)film, internet of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke en ondertekende toestemming van de rechthebbenden





Zo'n 200.000 jaar geleden ontwikkelde zich het design van ons moderne brein.

Ca. 11.000 jaar geleden vestigde de mens met dit brein zich permanent en begon met het verbouwen van planten en domesticeren van dieren.

Zo'n 5.000–2000 jaar geleden bouwde de mens met ditzelfde brein de eerste steden en fungeerde het midden van steden en dorpen als handelsplaats/markt.

Zo'n 500 jaar geleden begon de mens met dit brein winkels op vaste plekken te creëren die verkoop op tijdelijke markten verving.

Zo'n 200 jaar geleden bouwde de mens met dit brein de eerste moderne overdekte winkelgebieden en ontstaat de retailrevolutie.

Nu loopt de mens nog steeds rond met een 200.000 jaar oud brein in moderne winkelgebieden.