

Nieuwe
richtlijnen
voor

succesvolle
winkelgebieden



Voorwoord

Wat is de waarde van winkelgebieden? Nog nooit is er zoveel aandacht geweest voor winkelgebieden als in de afgelopen periode. De Retailagenda is vorig jaar ingesteld om oplossingen te zoeken voor uiteenlopende problemen op de winkelvastgoedmarkt. De Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed Nederland (IVBN) en de Nederlandse Raad Winkelcentra (NRW) leveren daar een bijdrage aan, onder meer door partijen bij elkaar te brengen en te mobiliseren.

Een winkelgebied is meer dan een verzameling verkooppunten. Eigenaren, beheerders en andere betrokkenen bij de ontwikkeling en het beheer van winkelgebieden zijn zich hier meer en meer van bewust. Deze publicatie gaat nog een stap verder door de sociale meerwaarde in winkelgebieden centraal te stellen. Hieraan ligt vernieuwend onderzoek door Mindlogyx Retail, gebaseerd op de evolutiepsychologie, ten grondslag.

Hiermee past deze publicatie bij uitstek bij IVBN en NRW. Ook wij willen steeds vernieuwen. Dit is volgens ons noodzakelijk voor de winkelvastgoedmarkt van vandaag.

IVBN/NRW
Voorburg/Utrecht, april 2016



O Inleiding

Een succesvol winkelgebied is meer dan een willekeurige verzameling verkooppunten. Maar wat is bepalend voor het succes van een winkelgebied op korte en vooral ook op lange termijn?

In dit boekje vatten we de belangrijkste conclusies en aanbevelingen samen uit het onderzoeksrapport van Mindlogyx Retail naar consumentmotivatie en -gedrag in winkelgebieden. Het rapport introduceert een nieuwe visie op het consumentgericht denken, waarbij de focus op de sociale meerwaarde van winkelgebieden ligt.

OVER MINDLOGYX-RETAIL

Mindlogyx Retail is gespecialiseerd in consumentgedrag, motivatie en beleving in winkelgebieden. Het bureau doet onderzoek voor retail-vastgoedeigenaren, ondernemers en gemeentes en helpt 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 hun gebruikers sociale meerwaarde bieden in het moderne winkellandschap. Omdat het gaat om een totaalervaring, moet deze sociale meerwaarde het merk worden van een winkelgebied, stelt Mindlogyx Retail.

VAN ONDERZOEK EN INZICHT ...

NRW en IVBN willen meer inzicht in de factoren die een rol spelen bij consumentengedrag. Zij zoeken naar antwoord op de vraag: welke positieve en negatieve factoren zijn van belang voor toekomstbestendige winkelgebieden? Sinds haar oprichting heeft de NRW Commissie Consument en Gedrag al veel nieuwe inzichten naar voren weten te brengen. Deze inzichten verklaren tot nu toe echter niet genoeg. Ook zijn ze niet voldoende toepasbaar gebleken. Een van de conclusies is bijvoorbeeld dat de oplossing niet ligt in het creëren van losse belevingsmomenten.

... NAAR PRAKTIJKGERICHTE OPLOSSINGEN

NRW en IVBN hebben Mindlogyx Retail ingeschakeld om onderzoek te doen naar consumentgericht denken als integraal onderdeel bij de ontwikkeling en het beheer van retailvastgoed. Mindlogyx Retail gebruikt een nieuwe wetenschappelijke methode en segmentatiemodel om de motivatie achter individuele consumentbesluitvorming te achterhalen. Want wat is bepalend voor keuzes en voorkeuren? Belangrijk hierbij is het vertalen van nieuwe wetenschappelijke inzichten naar praktijkgericht inzicht. Dit inzicht is de basis voor

het ontwikkelen van een strategie om een positieve totaalervaring van winkelgebieden te bewerkstelligen en langer verblijf en loyaliteit te stimuleren. Dit zorgt uiteindelijk voor succesvolle winkelgebieden.

VOORAF: HYPOTHESE, ONDERZOEKSVRAGEN EN CASUS

Uitgangspunt van het onderzoek van Mindlogyx Retail is dat niet de consument, maar het retaillandschap de laatste decennia drastisch is veranderd. Een belangrijke factor die veranderingen in het winkellandschap heeft veroorzaakt is de toename van planmatig opgezette winkelgebieden. Mindlogyx Retail introduceert een nieuw kader waarbij het accent wordt 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 loslaten. In plaats daarvan moeten we gebruikmaken van recente wetenschappelijke inzichten in de logica van het brein dat onze gedrag en besluitvorming bepaalt. Deze logica is de sleutel tot het creëren van een omgeving met sociale meerwaarde.

Inzicht in hoe en waarom ons brein onze besluitvorming bepaalt, geeft een nieuwe visie op consumentgedrag. Dat stelt Mindlogyx Retail. Het is de basis van nieuwe praktische richtlijnen voor het bepalen van een strategie op weg naar succesvolle winkelgebieden.



*Sociale meerwaarde
als uitgangspunt*

CENTRALE HYPOTHESE ONDERZOEK MINDLOGYX-RETAIL

Toekomstbestendige winkelgebieden zijn gebieden die door alle gebruikers als positief worden ervaren. Dit positieve gevoel ontstaat doordat het winkelgebied een **sociale meerwaarde** biedt die aansluit op de achterliggende (onbewuste) motivatie van individuele gebruikersgroepen. De gebruikers ervaren deze meerwaarde echter alleen als positief of relevant als ze vertrouwen hebben in de organisatie. Een andere voorwaarde is 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 winkelcentrum.

Het onderzoek van Mindlogyx-Retail heeft drie centrale onderzoeksvragen:

- Welke **sociale meerwaarden** sluiten aan op de achterliggende motivatie van individuele gebruikersgroepen en worden als relevant ervaren door deze groepen?
- Wat zorgt voor een **gevoel van betrokkenheid** bij de verschillende gebruikersgroepen?
- Wat moeten organisaties achter winkelgebieden doen om **het vertrouwen van verschillende gebruikersgroepen** terug te winnen?

De daarop aansluitende vraag is vervolgens: hoe kunnen we inzicht in deze sociale meerwaarde vertalen naar **richtlijnen voor een strategische aanpak** van de ontwikkeling en beheer van winkelgebieden?

CASUS

Voor het onderzoek is een pilot uitgevoerd in twee planmatige ontwikkelde winkelgebieden met respectievelijk één eigenaar en meerdere eigenaren. Beide winkelgebieden liggen dicht bij elkaar, zijn vergelijkbaar qua omvang, maar hebben elk een specifieke visie op het beheer van het winkelgebied. In beide gebieden werd een analyse gemaakt van de visie op de sociale meerwaarde van het winkelgebied.

Deze visie is vervolgens het uitgangspunt voor de toetsing bij de gebruikers van het gebied: bezoekers, bewoners, maar ook winkelpersoneel, ondernemers, eigenaren, gemeente en andere betrokkenen. Hiervoor werd een speciaal ontwikkelde motivatie- en perceptietest ingezet. Daarmee werden de motivatieprofielen van de respondenten in kaart gebracht. Door de antwoorden over sociale meerwaarde te koppelen aan de verschillende motivatieprofielen kon een verklaring worden gegeven voor hun ervaring van het winkelgebied. Op basis daarvan konden de verschillende aspecten die bepalend zijn voor het ervaren van sociale meerwaarde in kaart worden gebracht en toegelicht.

Van consumentgericht denken naar mensgericht denken

Wie is de consument? En wat is zijn gedrag en motivatie? De consument is in eerste instantie een mens. 95% van wat de mens wil, voelt en ervaart wordt bepaald in het onderbewustzijn. Hierdoor lijkt de consument nog vaak onvoorspelbaar en ongrijpbaar.

Inzicht in hoe ons brein ons aanstuurt helpt ons echter te begrijpen waar wij door ons onderbewustzijn naartoe worden gestuurd. Daardoor krijgen we een beter beeld van de aspecten die bepalen hoe mensen winkelgebieden ervaren. En van manieren hoe we de huidige problematiek in winkelgebieden kunnen oplossen door het creëren van sociale meerwaarde.

DE MYTHE ACHTER CONSUMENTENBEHOEFTE

Bij het zoeken naar oplossingen vanuit consumentgericht denken komen we steeds drie mythes tegen. De consument zou behoefte hebben aan:

- korting of voordeel;
- gemak en service of dienstverlening;
- beleving: door entertainment of het prikkelen van de zintuigen.

Basis voor de eerste twee mythes is de aanname dat de consument zijn keuzes en voorkeuren laat bepalen door financieel-economische voordelen en gemak. Deze gedachten gaan uit van de traditionele visie op de 'homo economicus' die keuzes maakt en besluiten neemt op basis van rationele, functionele en economische factoren. Recentelijk is daar, mede onder invloed van de aloude behoeftepiramide van Maslow, de behoefte 'beleving' aan toegevoegd. De reden voor deze toevoeging is het idee dat mensen, in moderne winkelgebieden waar alle basisfunctionaliteiten en randvoorwaarden zijn ingevuld, op zoek zijn naar geluk, beleving en vermaak.

DE CONSUMENT IS EEN MENS ...

De mens ziet zichzelf niet als consument. Hij ziet zichzelf als een bijzonder individu met vele functies, verantwoordelijkheden en activiteiten. Als de mens koopt of consumeert is hij een consument. Maar als hij in een auto rijdt is hij automobilist. En is hij aan het werk, dan is hij



werknemer of ondernemer. In essentie verandert de consument niet, wat hij ook doet. Hij is en blijft een mens, met een mensenbrein dat zijn gedrag, besluiten en keuzes reguleert als een verkeerstoren.

... EN DUS IS HET NODIG OM ZIJN GEDRAG TE BEGRIJPEN

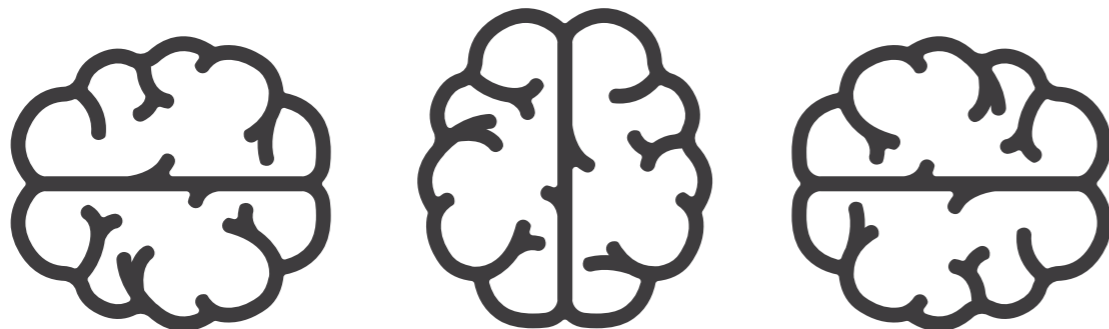
Om een consument te begrijpen, moet je inzicht hebben in het gedrag van de mens. Uiteindelijk bepaalt dat inzicht het succes van een winkelgebied — of het gebrek daaraan.

Daarbij draait het volgens MindLogyx Retail om drie centrale vragen:

- hoe functioneert het menselijke brein (en waarom)?
- wat heeft dat functioneren voor gevolgen voor zijn gedrag?
- niet iedereen is hetzelfde — hoe weten we met wie we te maken hebben?

De antwoorden geven inzicht op de vraag met welke doelgroep we te maken hebben en hoe we daarop kunnen inspelen. 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 de erkenning dat ook het menselijk brein een evolutionair verleden heeft, wierp nieuw licht op de zaak. Het brein is gevormd om ons, als ultrasociaal wezen, te helpen problemen op te lossen binnen sociale structuren.

Ons brein heeft zich namelijk ontwikkeld over een periode van 1,6 miljoen jaar en kreeg zijn huidige vorm zo'n 200.000 jaar geleden. 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.



ZO FUNCTIONEERT HET MENSELIJKE BREIN ...

Het brein lijkt een beetje op een computer: er wordt informatie verwerkt met een groot aantal verschillende programma's. Deze informatieverwerkende processen bepalen hoe we ons gedragen en hoe we dingen ervaren en beleven. Het grootste deel van dit proces vindt plaats in ons onderbewustzijn, met onze emoties als dirigent.

Tot voor kort werd aangenomen dat ons onderbewustzijn niet te doorgronden was. Ons brein werd gezien als onvoorspelbaar en onlogisch. Recent wetenschappelijk onderzoek over de evolutie en de werking van informatieprocessen van ons brein hebben dit inzicht veranderd.

Alles wat het brein doet, is functioneel

We weten nu dat ons brein een eigen logica volgt die wezenlijk verschilt van wat als 'logisch' wordt gezien. De logica van het menselijke brein ontstond tijdens onze lange evolutionaire ontwikkeling. Onderdeel van deze logica zijn de sociale strategieën om als mens te kunnen functioneren en leven in een sociale omgeving. 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 belangrijk vindt voor doelgericht handelen.

EVOLUTIEPSYCHOLOGIE EEN NIEUW KADER VOOR CONSUMENTENGEDRAG

Mindlogyx Retail stelt dat een nieuw psychologisch kader 'evolutiepsychologie', als de nieuwe wetenschap van het brein, fundamenteel inzicht geeft in de logica achter de besluitvormingsprocessen van de consument. Dit maakt het mogelijk om universele overeenkomsten (alle mensen over de hele wereld hebben hetzelfde brein) en individuele verschillen in consumentengedrag en -keuzes te verklaren en te voorspellen.



Vertrouwen is gebaseerd op het gevoel van wederkerigheid

Hiermee biedt evolutiepsychologie nieuwe uitgangspunten voor de segmentatie van consumentmotivaties en het voorspellen van keuzes.

En dit is noodzakelijk voor het ontwikkelen van nieuwe strategieën voor ontwikkeling en beheer van winkelgebieden. Volgens evolutionair psycholoog Geoffrey Miller (zie ook het onderzoeksrapport) moet consumptiegedrag ook worden verklaard aan de hand van seksuele selectie. Daarbij draait het om het 'adverteren' van de mentale eigenschappen die de mens in staat stellen succesvol te functioneren in een sociale omgeving. Miller stelt dat mensen investeren in merken als signalen om eigenschappen te laten zien die anders onzichtbaar waren gebleven. Het succes van deze signalen hangt af van hun onderscheidende kenmerken en hun betrouwbaarheid als bewijs voor de betreffende eigenschap.

Vanuit evolutionair psychologisch inzicht in de logica van het brein is het gevoel van vertrouwen gebaseerd op het gevoel van wederkerigheid. De mens wil het gevoel hebben dat investeringen in energie, geld en tijd de waarde opbrengen die wordt toegezegd. Bij consumentgericht denken is momenteel het uitgangspunt dat er gekocht en verkocht moet worden. De sociale meerwaarde van winkelgebieden is hieraan ondergeschikt. Echter: de sociale waarde van een winkelgebied is bepalend bij de keuzes van de consument. Sociale interactie is een van de belangrijkste onderdelen van menselijk gedrag. Ook al lijkt het misschien niet altijd zo, we zijn de hele dag bezig met onderhandelen, inschatten van andere mensen en het profileren en positioneren in een sociale omgeving.

Gebrek aan sociale meerwaarde



Bij elk proces van besluitvorming zijn de sociale aspecten in de eerste plaats bepalend voor een positieve ervaring. Dit geldt ook voor hoe winkelgebieden worden ervaren. Daarbij is er geen verschil tussen boodschappen doen en recreatief winkelen.

Uit het onderzoek blijkt dat de focus bij de ontwikkeling en het beheer moet liggen op het stimuleren van sociale ontmoetingsplaatsen. Op dit moment worden winkelgebieden nog primair ervaren als functioneel en een verzamelplaats van verkooppunten zonder specifieke sociale meerwaarde. Het merendeel van de respondenten die meededen aan het onderzoek vond dat een winkelcentrum meer moet zijn dan een plek om te winkelen. Winkelgebieden moeten er vooral zijn om andere mensen te ontmoeten. Momenteel ervaren de respondenten winkelgebieden absoluut niet als een sociale ontmoetingsplaats waar ze graag langer verblijven.

PROBLEEM 1: GEBREK AAN SOCIALE MEERWAARDE

Uit het onderzoek bleek dat evenementen, podia, lounges, meetingpoints, receptie en horeca worden geassocieerd met sociale interactie. Ze dragen in de beleving van de mensen echter nog niet bij tot werkelijke sociale meerwaarde, zolang ze deel uitmaken van een concept waarbij het accent ligt op aankopen doen.

Mensen ervaren een winkelcentrum namelijk zoals het door de eigenaren en ondernemers is opgezet. Zolang de organisatie zich primair richt op financieel-economische doelstellingen wordt een winkelcentrum ook zo ervaren. Gebruikers denken over winkelgebieden als een verzamelplaats van verkooppunten en niet als ontmoetingsplaats of sociale omgeving. Daarmee ontstaat direct het probleem van de toegevoegde sociale waarde, omdat aankopen ook steeds meer online kunnen worden gedaan.

Gebruikers, inclusief winkeliers, ervaren sociale aspecten en consumentgericht denken vaak als een verkapte marketingstrategie. Zij zien niet dat er daadwerkelijk belangstelling voor hen is op een andere manier dan als koper, consument of huurder. Een belangrijke reden hiervoor is het aspect van vertrouwen en wederkerigheid en het gebrek aan gevoelde betrokkenheid.

- **CONCLUSIE: Sociale meerwaarde moet de basis zijn voor alle onderdelen van een winkelgebied: inrichting, winkelaanbod, faciliteiten, communicatie, evenementen, het type ondernemers en de merkbelofte.** Juist *alle* gebruikers zijn bepalend voor hoe een gebied wordt ervaren. Winkelgebieden moeten als sociale omgeving de interactie (ontmoetingen, uitwisseling en communicatie) tussen mensen stimuleren en faciliteren. Alle aspecten van een winkelgebied zijn gezamenlijk bepalend voor hoe het door mensen wordt ervaren, en daarmee voor de sociale meerwaarde.
- **CONCLUSIE: Sociale meerwaarde is een totaalervaring en kan niet worden gecreëerd door (eenmalige) beleving.** Voor het ontwikkelen van de sociale meerwaarde in winkelgebieden is het besef nodig dat het veel meer is dan het creëren van (eenmalige) beleving. Dit omdat beleving uitgaat van de maakbaarheid en het creëren van het (eenmalige) gevoel door service, vermaak of entertainment — terwijl het eigenlijk gaat om hoe winkelgebieden in hun geheel door mensen worden ervaren. Totaalervaringen, meer dan beleving, zijn van invloed op gedrag, besluitvormingsprocessen en keuzes.

PROBLEEM 2: GEBREK AAN BETROKKENHEID

Ons brein laat ons betrokken voelen bij een omgeving die aansluit op onze sociale motivatie. 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. Pas als er een gevoel van betrokkenheid is, ervaren mensen winkelgebieden als meer dan verkooppunten. Sociale meerwaarde is dan ook lastig te creëren in een omgeving waarbij de gebruikers zich niet betrokken voelen, elkaar niet of nauwelijks kennen en anoniem zijn.



Een winkelcentrum moet meer zijn dan een plek om te winkelen



Uit de reacties van alle gebruikers die meededen aan het onderzoek blijkt dat een werkelijk gevoel van betrokkenheid nog ontbreekt. Het onderzoek wijst uit dat mensen van 51 jaar en ouder zich meer betrokken voelen bij een winkelgebied met een duidelijke lokale functie. Jongeren van 18 tot 31 jaar voelen zich niet of nauwelijks bij winkelgebieden betrokken. Gevoelde betrokkenheid is 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. De invoering van automatisering heeft daarbij ook geleid tot vermindering van persoonlijk contact. Gebrek aan sociale interactie zorgt mede voor een gebrek aan gevoelde betrokkenheid.

- **CONCLUSIE: De gevoelde betrokkenheid of verbondenheid is van cruciaal belang voor sociale meerwaarde en daarmee een positieve ervaring met een (winkel)gebied.** Het gevoel dat je onderdeel uitmaakt van het gebied en haar gebruikers is de sleutel 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 zijn gebruikers heeft.

PROBLEEM 3: GEBREK AAN VERTROUWEN

We kunnen het veranderende retaillandschap niet los zien van de veranderingen in de totale maatschappij. Een visie op de toekomst van winkelgebieden betekent in de eerste plaats een visie op het herstel van onderling vertrouwen bij alle betrokken stakeholders. Van consument tot winkelier, van bewoner tot gemeente.

De aanpak richtte zich tot nu toe vooral op twee dingen: functionele en praktische randvoorwaarden en zintuiglijke stimuli voor de opzet en inrichting van de gebouwde omgeving van winkelgebieden. En dat voldoet niet, zegt Mindlogyx Retail. Zolang gebruikers in winkelgebieden worden benaderd als consument en afnemer in plaats van als mens, is er geen sprake van wederkerigheid. Er blijft dan een gebrek aan vertrouwen.

→ **CONCLUSIE:** Inzicht in de logica van het brein is noodzakelijk om nieuwe strategische inzichten te genereren in het herstel van vertrouwen. Kortom: het creëren van sociale meerwaarde als uitgangspunt van winkelgebieden vraagt om een geheel nieuwe manier van denken over de ontwikkeling en het managen van deze winkelgebieden.

Deze nieuwe manier van denken betekent een andere benadering van de problematiek in winkelgebieden. De mens staat hierbij centraal en het uitgangspunt is sociale meerwaarde. Dit betekent het loslaten van bestaande structuren en verdienmodellen. Een nieuwe visie op en route naar rendement is noodzakelijk. Het leidt tot een nieuwe standaard en richtlijnen voor de ontwikkeling en het beheer van winkelgebieden.



Richtlijnen voor het creëren van sociale meerwaarde in winkelgebieden

De sociale meerwaarde van een winkelgebied zorgt ervoor dat een gebied meer is dan een verzamelplaats van verkooppunten. Zeker in een omgeving waar het aanbod van winkels en winkelgebieden groot is, en waar mensen kunnen kiezen, is de sociale meerwaarde van groot belang. Basis voor het slagen is vertrouwen in de echtheid en oprechtheid van deze meerwaarde die niet moet zijn gebaseerd op puur economische en financiële uitgangspunten. Maar hoe creëer je sociale meerwaarde in winkelgebieden?

KIES VOOR EEN SPECIFIEK MOTIVATIEPROFIEL VOOR HET BEPALEN VAN SOCIALE MEERWAARDE

Wat mensen als sociale meerwaarde ervaren, verschilt per sociaal motivatieprofiel. Segmenteren en het maken van keuzes voor specifieke motivatieprofielen is daarom de basis voor het succes van het creëren van sociale meerwaarde. Het gaat er dus niet meer om te streven naar winkelgebieden voor iedereen. De winkelvastgoedmarkt moet de stap maken van de anonieme consument naar de mens met specifieke sociale motivatie. Mensen met verschillende sociale motivatieprofielen hanteren verschillende criteria voor sociale meerwaarde. En dus ervaren zij een winkelgebied ook verschillend. Om sociale meerwaarde te creëren in winkelgebieden is het dan ook noodzakelijk om inzicht te hebben in de motivatie van de verschillende gebruikers — zowel beoogde als werkelijke gebruikersgroepen.

Tot nu toe worden winkelgebieden ingedeeld op basis van omvang, verzorgingsgebied en aanbod. Wordt sociale meerwaarde als uitgangspunt genomen voor de ontwikkeling en het beheer, dan is het ook belangrijk om winkelgebieden op basis van deze nieuwe criteria in te delen. Segmentatie van gebruikersgroepen op basis van sociale motivatieprofielen helpt bij het ontwikkelen van de juiste strategie om sociale meerwaarde te creëren.

Belangrijk is om de juiste uitgangspunten te hanteren voor segmentatie. Evolutiepsychologie biedt de wetenschappelijke inzichten voor een segmentatiemodel voor (onbewuste) motivatie van mensen. Het model maakt onderscheid tussen de achterliggende (onbewuste) sociale motivatie bij mannen en vrouwen en wat bepalend is voor het aansturen van



hun gedrag en keuzes door hun brein. Voor de ontwikkeling van dit model is gekeken naar de achterliggende redenen en oorzaken, waarom de informatieverwerkende processen in het menselijk brein zich zo'n 1,6 miljoen tot 200.000 jaar geleden zich hebben ontwikkeld.

Dankzij inzicht in deze oorzaken maakt het model het mogelijk om:

- de aspecten in kaart te brengen die de sociale meerwaarde voor mensen met verschillende motivatieprofielen bepalen en omschrijven;
- deze aspecten te verklaren en daarmee te voorspellen hoe mensen sociale meerwaarde in winkelgebieden ervaren.

Naast sociale motivatie zijn nog drie aspecten bepalend voor hoe mensen een winkelgebied ervaren en wat ze belangrijk vinden:

Een winkelgebied voor iedereen is een winkelgebied voor niemand



- een combinatie van de functie van het centrum (lokale of regionale functie);
- de relatie tot het gebied (bewoner of bezoeker);
- leeftijd en geslacht.

- **Advies: Succesvolle winkelgebieden zijn gebieden die relevante sociale meerwaarde bieden voor de gebruikersgroepen. Om dit soort winkelgebieden te kunnen ontwikkelen, is het cruciaal om inzicht te hebben in de criteria die het brein hanteert om ons een positieve ervaring te geven.** Heeft iemand een positief gevoel, dan wil dit zeggen 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 winkelgebieden.





Leg de visie vast in een merkdokument

ONTWIKKEL HET WINKELGEBIED ALS EEN MERK

Bij de ontwikkeling en het beheer van winkelgebieden ligt de focus nog te veel op winkel-aanbod, functionaliteiten, randvoorwaarden en vorm. Echter: de sociale meerwaarde maakt dat een winkelgebied meer is dan een verzameling verkooppunten. De ontwikkeling van een merk begint bij een visie op de sociale meerwaarde van een gebied, en daarmee op het profiel van zijn gebruikers. Het gaat erom een inhoudelijke visie te ontwikkelen op de totale ervaring die mensen hebben met een winkelcentrum 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 willen bieden. Dit resulteert in een merkblofte, die vervolgens moet worden getoetst. Vanzelfsprekend moeten alle eigenaren en huurders/ ondernemers deze merkblofte erkennen. De visie en daarop gebaseerde merkblofte en strategie moeten worden vastgelegd in een merkdokument.

- **Advies: Bevestig de merkblofte door het creëren van ervaringen die door het brein als positief worden ervaren.** Om succesvol te zijn moet een merk een vast gegeven zijn in het brein van het individu. Het brein moet informatie over het merk opslaan en steeds naar boven halen om de consument in de mens te stimuleren het merk te gebruiken. Reden ook waarom een merk relevant moet zijn voor zijn gebruiker en ook echt, betrouwbaar en consistent om te slagen voor de 'test' van ons brein.

- **Advies: De merkblofte moet door de totale organisatie worden gedragen en uitgevoerd.** De sociale meerwaarde die het merk haar gebruikers belooft te bieden moet verifieerbaar zijn. Laat tot slot de merkblofte en merkstrategie aansluiten en uitvoeren door alle betrokkenen van de organisatie: eigenaren en ondernemers, hun personeel, de schoonmaak, de beveiliging én de gemeente.

CREËREN VAN VERTROUWEN EN WEDERKERIGHEID OFWEL AMBASSADEURS

Mensen ervaren een winkelcentrum zoals de organisatie achter het centrum functioneert. Richt de organisatie zich primair op financieel-economische uitgangspunten en is er geen consensus over de aanpak en profilering, dan merken mensen dat. Er bestaat dan geen vertrouwen in de wederkerigheid en authentieke en oprechte interesse bij de organisatie voor de behoeften van de gebruiker.

Je betrokken voelen bij je omgeving: dat is het nieuwe denken over winkelgebieden. Niet als consument, maar als mens. Bij het ontwikkelen van winkelgebieden als sociale omgeving gaat het er dus om de gebruikers uit de anonimiteit te halen en een band tussen mensen op te bouwen.

De aanpak verschilt per type winkelcentrum, hun omgeving en functie. Bij winkelgebieden met een duidelijke lokale functie is de relevantie en directe betrokkenheid groter. Ondernemers kennen vaak een deel van hun bezoekers. Ook de bereidheid van mensen uit de omgeving om betrokken te worden en zelf activiteiten te ondernemen is groter.

Winkelgebieden met een regionaal of bovenregionaal verzorgingsgebied en focus op recreatief winkelen moeten op zoek naar andere verbindende factoren. Daarom is het belangrijk



om te kiezen voor een gebruikersgroep met eenzelfde motivatieprofiel en soms zelfs ook met dezelfde belangstelling voor onderwerpen.

- **Advies: Vergroot de betrokkenheid door de ‘cheers’-formule.** Mensen kennen elkaar persoonlijk en hebben daadwerkelijk belangstelling voor elkaar. Deze aanpak en doelstelling stellen eisen aan de selectie van ondernemers in een winkelgebied en andere betrokkenen zoals winkelpersoneel, schoonmakers, beveiliging en eventuele receptie. Schakel de gebruikers in bij verschillende taken/ activiteiten binnen het winkelcentrum. Bijvoorbeeld bij de receptie/ informatiebalie en gastheer- of gastvrouwschap. Als dit wordt ingevuld door betrokken mensen, kan het helpen invulling te geven aan sociale interactie. Een andere mogelijkheid is crowdfunding en/of collectief eigendom van het winkelcentrum, eventueel in commons-vorm. Hierbij zijn de ondernemers, eventueel samen met gebruikers, eigenaar van het winkelcentrum.

VASTGOEDMANAGEMENT NIEUWE STIJL

Het vastgoedmanagement nieuwe stijl verlegt de focus van het verhuren van vierkante meters naar het gezamenlijk beheren en ontwikkelen van een gebied als sociale omgeving. Het gaat daarbij om een gebied met een specifieke merkwaarde en een optimaal ondernemers- en verblijfsklimaat. Uit het onderzoek werd duidelijk dat het voor de ontwikkeling van sociale meerwaarde noodzakelijk is om niet alleen naar buiten gericht te zijn, maar ook naar binnen. Dus niet alleen kijken naar de bezoekers, maar ook naar ondernemers onderling, eigenaren en gemeente. Het nieuwe denken betekent dan ook een nieuwe visie op en aanpak van de totale organisatiestructuur van winkelgebieden — inclusief taken en verantwoordelijkheden.

- **Advies: Verenig de verschillende partijen met elkaar.** Voorwaarde voor een sociale omgeving is dat er een gezamenlijke overlegstructuur komt waarbij de focus ligt op de gezamenlijke profilering en positionering op basis van een merkbelofte. Het voordeel van zo'n vereniging is dat verschillende belangengroepen met elkaar in gesprek gaan.
- **Advies: Zorg voor een centraal, onafhankelijk aanspreekpunt.** Iemand die boven de partijen staat. Het meest voor de hand liggend is het aanstellen van een centrummanager. Deze zou volledig mandaat moeten krijgen van alle partijen. Een andere vorm van denken over het managen en beheer van vastgoed is bijvoorbeeld dat de eigenaren/investeerders zelf een onderscheid maken tussen een financieel verant-



woordelijke persoon en iemand die verantwoordelijk is voor het bewaken van de sociale en inhoudelijke merkbelofte van het winkelcentrum.

Wie is verantwoordelijk voor de merkbelofte en de nieuwe strategie? In de optiek van Mindlogyx Retail is dat de centrummanager. Hij of zij bewaakt het belang van de merkwaarde voor de toekomst van winkelgebieden. Merkbeheer wordt daarmee een continu proces dat betrekking heeft op alle aspecten van het gebied.

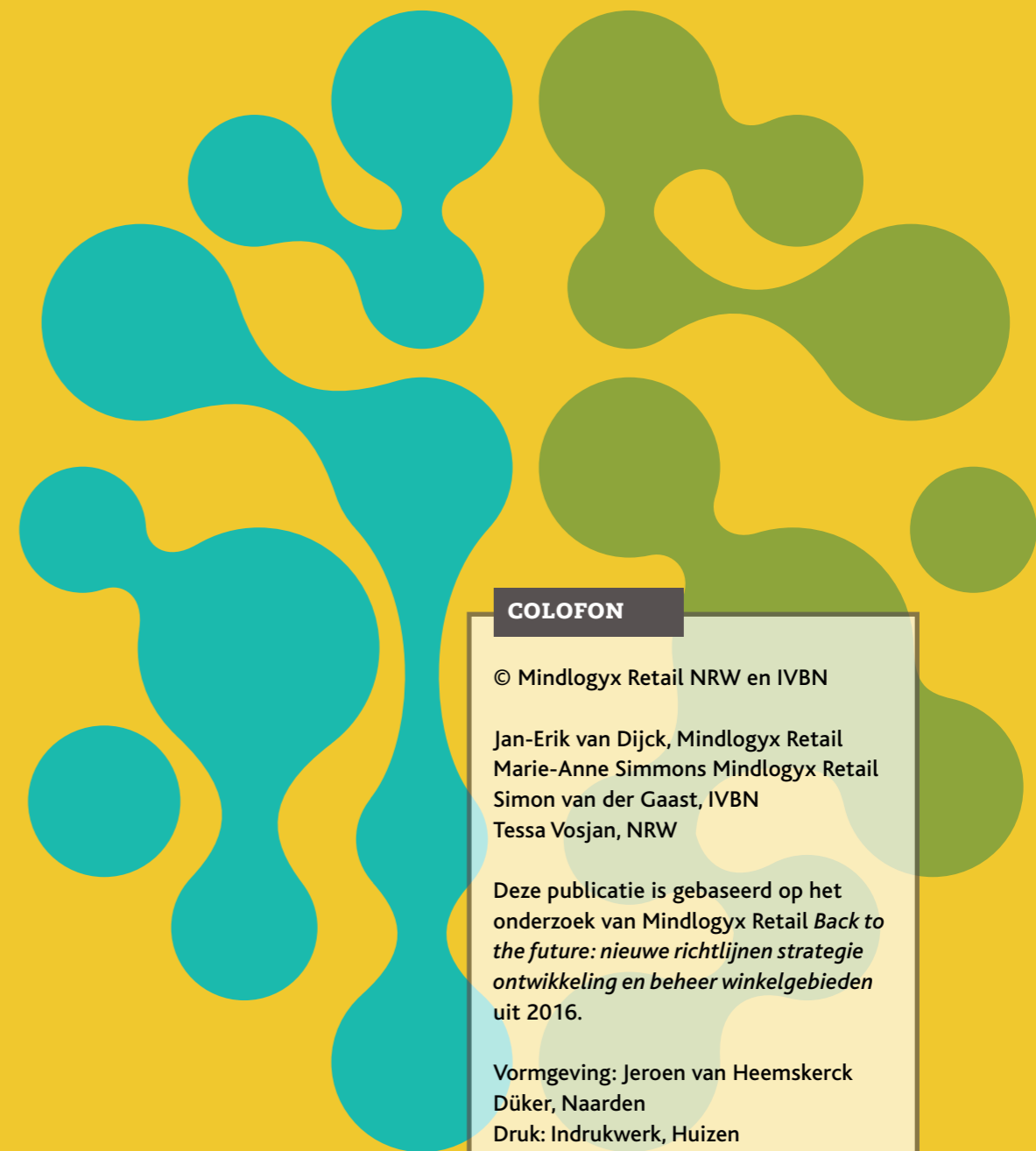
CREËREN VAN MERKWAARDE

Het nieuwe denken over winkelgebieden heeft ook invloed op het bepalen van rendement. De merkwaarde moet hierbij worden meegenomen als financiële waarde. Er vindt een verschuiving plaats van het denken over de waarde van stenen naar de waarde van merken. Dit kan alleen als er binnen de winkelvastgoedmarkt gezamenlijk nieuwe (aanvullende) criteria worden ontwikkeld voor het vaststellen van rendement, op basis van de sociale meerwaarde die het merk vertegenwoordigt.

Er zijn verschillende modellen mogelijk voor het bepalen van merkwaarden. Wij denken vooral aan een inkomsten- of merkgerelateerde waardering. De ontwikkeling van sociale meerwaarde van een gebied is dan ook een investering, en niet een kostenpost. ←



*Van denken over waarde
van stenen naar denken
over waarde van merken*



COLOFON

© Mindlogyx Retail NRW en IVBN

Jan-Erik van Dijck, Mindlogyx Retail
Marie-Anne Simmons Mindlogyx Retail
Simon van der Gaast, IVBN
Tessa Vosjan, NRW

Deze publicatie is gebaseerd op het onderzoek van Mindlogyx Retail *Back to the future: nieuwe richtlijnen strategie ontwikkeling en beheer winkelgebieden* uit 2016.

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

