

# MAAK UW WINKELCENTRUM SUCCESVOL

## LOS LEEGSTAND OP, VERRICHT ONDERZOEK EN CREËER EEN TOEKOMSTVISIE

DOOR HANS VAN TELLINGEN, JEROEN VERWAAIJEN EN GERTJAN SLOB

Een goede eigenaar voert onderzoek uit. Goed onderzoek. Dat is van groot belang. Als u een winkelcentrum of winkelgebied beter wilt laten functioneren tenminste. In 2014 hebben wij dit al eens benadrukt in een veel gelezen artikel.<sup>1</sup> Later is dit hoofdstuk 2 van *#WatNouEindeVanWinkels* geworden. Het boek dat werd uitgebracht in 2016. Maar inmiddels weten we meer dan in 2014. We beschikken over betere informatie. We kunnen nu verder de diepte in. En we weten nog beter wat er moet gebeuren om uw winkelcentrum succesvol te laten zijn. Zo kunnen we leegstand – geheel of gedeeltelijk – oplossen. En weten we ook of uw winkelcentrum in de huidige vorm kan blijven bestaan. Of dat u moet inkrimpen. Of dat u misschien wel kunt uitbreiden.

O

Onderzoek vindt steeds meer plaats vanuit een integrale aanpak. Gericht op de marketing. Of als onderlegger voor een visie op de toekomst. Waarbij de focus ligt op bestaande winkelcentra. Hoe maak ik deze toekomstbestendig? En succesvol?

Allereerst moet u uw klanten kennen. De bezoekers van uw winkelcentrum. Waar deze vandaan komen. Hoe zij uw winkelcentrum waarderen. En welke omzet zij genereren. Dit is dan het DNA van het winkelgebied. Kortom: uw bestaansrecht. Maar weet ook wie uw niet-klanten zijn. Dat zijn in feite uw potentiële klanten. Waarom blijven deze weg? En naar welke winkelcentra gaan zij dan wel? En waarom daar naartoe? Of kopen deze niet-klanten misschien wel veel online? Dit zijn vraagstukken die van wezenlijk belang zijn. En via een passanten-/bezoekersonderzoek en een koopstromenonderzoek – onder ook de niet-klanten – kan er antwoord worden gekregen op deze vragen. Maar modern onderzoek gaat verder. Een doelgroepbenadering – door middel van MOSAIC –

is ook van belang. En inzicht in hoe je verzorgingsgebied in elkaar steekt. En kennis over je concurrenten in de regio.

Ook het toekomstig functioneren moet aan bod komen. En tevens moet u weten of u kunt uitbreiden. Of stabiliseren. Of deels winkelruimte moet saneren. Zo maakt u uw winkelcentrum toekomstbestendig. Succesvol. Zelfs centra in een krimpgebied kunnen – binnen de mogelijkheden – weer goed gaan draaien. Maar dan moet er wel eerst onderzoek worden verricht. Er is namelijk geen standaardoplossing voor ieder winkelgebied. U zult altijd naar de lokale context moeten kijken.

**VISIE OP UW WINKELCENTRUM**

Een goede marketingvisie – of toekomstvisie – voor uw winkelcentrum vereist onderzoek. Goed onderzoek. Dat leidt tot inzicht in:

- de huidige klanten;
- het huidige verzorgingsgebied;
- bezoekerstotalen, omzet en waardering;
- de niet-klanten – oftewel de potentiële klanten - en de redenen waarom deze wegblijven;
- de relevante landelijke trends én lokale trends in het verzorgingsgebied van het winkelcentrum, inclusief de demografische ontwikkelingen, nu en in de toekomst;
- de toekomstige loopstromen;
- de toekomstige omzet;
- het huidige én toekomstige aanbod en de eventuele leegstand in uw winkelcentrum en de concurrerende voorzieningen, nu en in de toekomst.

**KORTOM: VIER PIJLERS VAN ONDERZOEK**

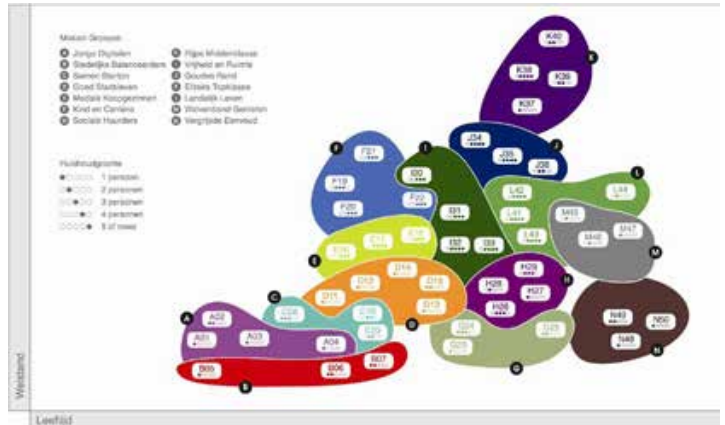
Dit is samen te vatten in vier pijlers. Het gaat om inzicht in:

- de huidige klant;
- het potentieel, het draagvlak, dus de potentiële klanten;
- het aanbod en de eventuele leegstand;
- toekomstige aantallen bezoekers en toekomstige omzet.

Door het samenbrengen van deze informatie kan het winkelcentrum gepositioneerd worden. Voor zowel de korte als de langere termijn. Hieruit volgt dan een op die locatie aansluitende branchering en marketing. Met de juiste winkels en formules in dit specifieke verzorgingsgebied. Met het juiste metrage zonder noemenswaardige leegstand. Kortom: een visie op de levensvatbaarheid. Een realistische visie op de toekomst. En een handvat voor huidige en toekomstig succes.

**DE HUIDIGE KLANT: HET PASSANTENONDERZOEK**

Een uitgebreid passantenonderzoek – een telling bij de uitgangen en een passanten-enquête – geeft inzicht in de klanten en toevloeiing van buiten het directe



Potentiële klanten: inzicht in trends in het verzorgingsgebied



Voorbeelden van de profielen zoals beschikbaar in Whize van Experian alsmede een 'plotting' van doelgroepen in Hilversum en omgeving

verzorgingsgebied. Er ontstaat dan een beeld van de huidige bezoekers. Het bezoekgedrag. En de motieven om juist wél te komen. Op deze wijze worden de 'KPI's' – Key Performance Indicators – in kaart gebracht. Zoals aantallen bezoekers. Omzet. En vloerproductiviteit. Ook andere zaken komen aan bod. Zoals inzicht in wat de consument wenst en verwacht. Inzicht in het bezoekdoel. De waardering. De beleving. Et cetera. Een goed uitgevoerd passantenonderzoek brengt in feite het DNA van uw winkelgebied in kaart. Uw bestaansrecht. Het ultieme inzicht in uw succes- en faalfactoren.

**DE HUIDIGE KLANT: DIEPGAAND INZICHT VIA MOSAIC, OVER- EN ONDERVERTEGENWOORDIGD BEPAALDE TYPEN KLANTEN**

Klantgegevens – uit het passantenonderzoek, door middel van de zespositie-postcode – worden verrijkt met gegevens van MOSAIC van Whooz – voorheen Experian –. MOSAIC geeft inzicht in de 'lifestyle', interesses, leeftijd, welstand en wijze

# DE BASIS VAN AL HET ONDERZOEK IS GOED VELDWERK



De onderzoekers aan het werk

waarop deze mensen benaderd kunnen worden.

Dit klantenprofiel kan vergeleken worden met het profiel van het verzorgingsgebied. Zo kan een over- of ondervertegenwoordiging van bepaalde consumententypen worden vastgesteld. Het profiel van de potentiële consumenten in het verzorgingsgebied – andere wijken en omliggende steden/dorpen – wordt geschetst aan de hand van een vergelijking van consumenten in verschillende reistijdzones (0-10 minuten, 10-20, 20-30) en geheel Nederland.

En wat is dan de concrete 'output'? Op heldere kaarten worden de dominante doelgroepen 'geplot'. En in een tabel worden de doelgroepen - de 'MOSAIC-groepen' - in het verzorgingsgebied afgezet tegen de daadwerkelijke consumenten van het winkelcentrum. Tevens ontstaat inzicht in een groot aantal variabelen - van huishoudens in het verzorgingsgebied en consumenten van het winkelcentrum - . Zoals leeftijdsfase. Huishoudenfase. Besteedbaar inkomen. Autobezit. Vermogenspositie. Lifestyle. Behoeften. En winkelvoorkeuren. In de figuren op pagina XX wordt dit nader toegelicht met concrete voorbeelden.

Na de koppeling met de Whooz-producten kan dan tevens de penetratie – percentage in een verzorgingsgebied dat het winkelcentrum in kwestie wel

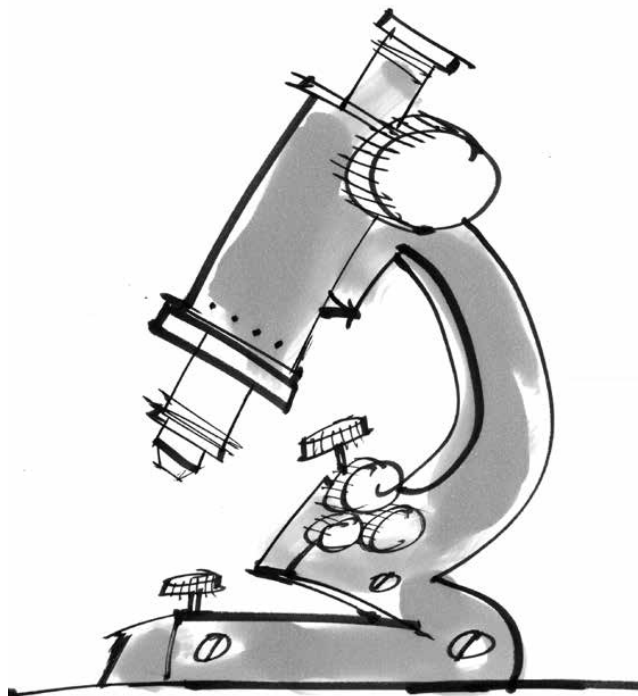
eens bezoekt – per postcodegebied, per consumentengroep, per doelgroep worden vastgesteld. Ook de motivatie per doelgroep – om het winkelcentrum te bezoeken – wordt in kaart gebracht.

Wat zijn de belangrijkste demografische ontwikkelingen in het verzorgingsgebied? Hoe hard slaat de vergrijzing toe? Wat zijn de gevolgen op de korte en langere termijn? Dit is essentiële informatie voor de ontwikkeling van het draagvlak van het winkelcentrum in het verzorgingsgebied. En wat zijn de belangrijkste trends op consumentengebied? En in hoeverre zijn deze van invloed op het functioneren van het winkelcentrum? En welke zijn de belangrijkste ontwikkelingen in het concurrerende aanbod?

## POTENTIËLE KLANTEN, TELEFONISCH EN ONLINE ONDERZOEK ONDER NIET-KLANTEN/POTENTIËLE KLANTEN

Vervolgens kan door middel van gericht online/telefonisch onderzoek, de niet-klant of niet-frequente klant - klanten die minder vaak komen dan verwacht zou worden, bijvoorbeeld omdat men uitwijkt naar een winkel die niet in één van de te onderzoeken winkelcentra is gevestigd - bereikt worden en kan er gevraagd worden naar de motieven.

Een telefonisch/online – en soms 'aan huis' – onderzoek brengt in kaart waar geografisch het belangrijkste potentieel ligt en onder welke doelgroepen. Wie zijn de belangrijkste concurrenten en welk beeld heeft men van mijn winkelcentrum? En door inzicht in de motivatie om wel of niet te komen, kan duidelijk gemaakt worden in hoeverre consumenten 'getriggerd' kunnen worden tot een bezoek. Welke belemmeringen dienen weg genomen te worden – bijvoorbeeld bereikbaarheid –? Of welke aanpassingen zijn nodig qua aanbod winkels, horeca en service? Hoe willen zij geïnformeerd worden? En aan welke informatie is behoefte? Is men gevoe-



ILLUSTRATIE: GEERT GRATAMA

lig voor evenementen? Of schrikken die juist af? En welke evenementen vallen in de smaak?

Dit alles kan vertaald worden in specifieke doelgroepgerichte marketingacties. Door inzicht in het beslis- en media-gedrag van de doelgroepen kan dit verder gespecificeerd worden.

### HET AANBOD: DE (EVENTUELE) LEEGSTAND EN DE RETAIL RISK INDEX

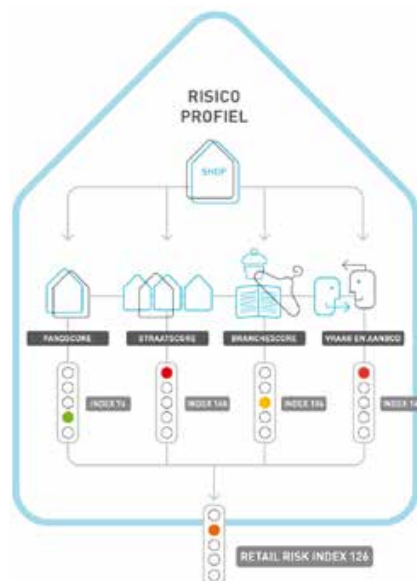
Een vervolgvraag is of het aanbod in het winkelgebied voldoet. Past deze bij de doelgroep die in de omgeving woont? Voldoet het huidige winkelaanbod nog aan de huidige standaarden? Als de klantprofielen uit de omgeving zijn bepaald, kan gekeken worden of er voor deze klanten ook geschikt aanbod is. Gesimplificeerd gezegd: zijn er veel gezinnen met lage inkomens dan is er vaak meer behoefte aan discountwinkels. En bij een rijkere bevolking is er vaak behoefte aan luxere aanbieders. Al is de werkelijkheid vaak veel genuanceerder.

Daarnaast moet het centrum worden gebenchmarkt met vergelijkbare winkelcentra. Hebben de supermarkten een moderne maatvoering? En is de mix horeca/detailhandel/dienstverlening nog optimaal? Met de uitkomsten van een dergelijke benchmark kan gericht beleid worden uitgevoerd. Om nieuwe huurders te trekken. Of kan er ruimte worden gecreëerd om de supermarkt – of een andere winkel – meer ruimte te bieden. Et cetera.

Als er leegstand is in een winkelgebied kan dit ook worden aangepakt met een gedegen benchmark op formulesniveau. Door het beantwoorden van de vraag ‘welke ketens wel in vergelijkbare centra zitten – maar niet in dit winkelgebied –?’ kan zeer gericht gezocht worden naar een nieuwe invulling voor een winkelpand. Met deze winkelketens kan in overleg worden gegaan. Vaak is er een reden waarom zij

nog niet in dit winkelgebied zitten. In samenspraak met de winkelketen kan dan worden gekeken hoe de eventuele belemmeringen – om naar dit winkelgebied te komen – kunnen worden opgelost.

Dan zijn er natuurlijk winkelgebieden – of delen daarvan – die in het verleden te ruim zijn opgezet. En waar een zekere sanering noodzakelijk is. Om dat op de juiste wijze te bepalen is niet alleen de huidige situatie van belang, maar ook inzicht in de toekomstige ontwikkeling van het winkelgebied. Voor de inschatting van de toekomst is daarom de Retail Risk Index (RRI) van Locatus een uiterst nuttig instrument.<sup>2</sup> Met de RRI kunt u zien welke delen van een centrum een positief toekomstscenario hebben. En welke een minder rooskleurig perspectief. In het laatste geval zijn dat de delen waar een eventuele sanering het meest zin zal hebben. En ook



Retail Risk Index

hoe groot de sanering dient te zijn. Gaat het om 5% van het winkelcentrum? Of misschien wel om 20%? De RRI geeft antwoord.

#### HET AANBOD, ONDERNEMERS-/ WINKELIERSONDERZOEK

Het is een goede zaak om de ondernemers/winkeliers bij het onderzoek te betrekken. Zij weten immers als geen ander wat er speelt in het winkelcentrum. Wat de concurrentie doet. En wat de klanten wensen en roepen. Daarnaast hebben de ondernemers hun eigen verlangens en wensen waarin de eigenaar zou moeten voorzien. Denk aan de branchering. Denk aan de marketing van het centrum. Maar denk ook aan de technische aspecten van het winkelcentrum. Zoals schoonmaak. Onderhoud. En beveiliging. Het is een check op de kwaliteit van het technisch en commercieel beheer van het winkelcentrum.

En verder? Een ondernemersonderzoek zorgt voor draagvlak. Het gevoel dat er geluisterd wordt naar de ondernemer. Wat zijn hun wensen? Komen deze overeen met die van u als eigenaar? Is een goede samenwerking tussen eigenaar en huurder niet van wezenlijk belang? Als het goed gaat met de een, profiteert de ander. En vice versa.

#### INZICHT IN TOEKOMSTIGE AANTALLEN BEZOEKERS EN TOEKOMSTIGE OMZET

De economie bloeit weer. Nieuwbouw komt versneld op gang. Er worden weer woningen ontwikkeld. En er worden plannen gemaakt voor nieuwe en te herontwikkelen winkelcentra. Nieuwe wijken worden uit de grond gestampt. En bestaande wijken worden uitgebreid. Net als de winkelcentra in die wijken. Dat houdt in dat er behoefte is aan:

- prognoses van aantallen bezoekers ('footfall') en omzet;
- een toekomstbestendige branchering;
- inzicht in de toekomstige loopstromen binnen het winkelgebied en
- een goede onderbouwing van de investering.

Kortom: er is behoefte aan data. Harde data. Voor iedere prognose is inzicht nodig in de huidige situatie. Of dat nu gaat om

**KORTOM,  
ER IS  
BEHOEFTE  
AAN  
HARDE  
DATA**



FOTO: JONI ISRAELI PHOTOGRAPHY

demografie. Of koopstromen. Of passantenaantallen. Het is allemaal hiervoor aan de orde gekomen.

Footfall-prognoses kunnen op verschillende manieren tot stand komen:

- extrapolatie van de bestaande naar de toekomstige situatie aan hand van verandering in aanbod en draagvlak;
- berekeningen uit koopstromen – penetratiegraad - en bezoekfrequentie naar verzorgingsgebied;
- terugrekenen uit de verwachte omzet per verzorgingsgebied aan de hand van gemiddelde besteding per bezoeker;
- benchmarken met vergelijkbare centra in vergelijkbare verzorgingsgebieden.

Voor omzetprognoses kan daaraan toegevoegd worden – met behulp van de huidige omzet die we al eerder hebben bepaald – een berekening van de omzet aan de hand van het toekomstig aanbod. En dus een te verwachten vloerproductiviteit.

De omvang van loopstromen per deelgebied of winkelstraat zijn van belang voor de huurwaarde en branchering. Wie gaat waar lopen? Wat zijn de bronpunten? En hoeveel passanten leveren die op? Voor heel wat centra hebben wij de toekomstige loopstromen berekend. Soms op basis van extrapolatie van bestaande loopstromen. En de te verwachten veranderingen na een uitbreiding of herontwikkeling. Soms ook op basis van een inschatting van de omvang van draagvlak. Het totaal aantal bezoekers. De spreiding over de bronpunten. En de gemiddelde verblijfstijd en het bezoekdoel. Dit zijn geen 'in beton gegoten' gegevens. Maar deze zijn wel richtinggevend. Zij vormen een benadering van de werkelijkheid. En leveren een belangrijke bijdrage aan het ontwerpproces.

#### EINDRESULTAAT: TOEKOMSTVISIE EN MARKETINGVISIE EN HET OPLOSSEN VAN LEEGSTAND

Het verrichten van goed onderzoek maakt uw winkelcentrum gegarandeerd succesvoller. En lost ook leegstand – geheel of gedeeltelijk – op. Er is inzicht nodig in vier pijlers:

- de huidige klant;
- het potentieel, het draagvlak, dus de potentiële klanten;
- het aanbod en de eventuele leegstand;
- toekomstige aantallen bezoekers en toekomstige omzet.

Door het samenbrengen van deze informatie kan het winkelcentrum geoptimaliseerd worden. Voor zowel de korte als de langere termijn. Hieruit volgt dan een op die locatie aansluitende branchering en marketing. Met de juiste winkels en formules in dit specifieke verzorgingsgebied. Met het juiste metrage zonder noemenswaardige leegstand. Kortom: een visie op de levensvatbaarheid. Een realistische visie op de toekomst. En een handvat voor huidig en toekomstig succes.

Elk klantenprofiel heeft zijn eigen winkelvoorkeuren. Zo

Drs. **Hans P. van Tellingen** is algemeen directeur en 50% eigenaar van winkelcentrumonderzoeker Strabo bv. [www.strabo.nl](http://www.strabo.nl). Hij is hoofdauteur van *#WatNouEindeVanWinkels*. Hans werkt momenteel met mede-auteurs aan *#WatNouEindeVanWinkels* deel 2: *Waarom stenen winkels de winnaars zijn (en webwinkels de verliezers)*. Reacties?: [vantellingen@strabo.nl](mailto:vantellingen@strabo.nl) / 020 6260817 / 06 54348080 / Twitter: @hansvantelling.

Drs. **Jeroen P. Verwaaijen** is directeur onderzoek van Strabo bv en is voor 50% eigenaar. Jeroen is tevens columnist van *Shopping Centre News*. Reacties?: [verwaaijen@strabo.nl](mailto:verwaaijen@strabo.nl) / Twitter: @jpverwaaijen.

Drs. **Gertjan Slob** is directeur onderzoek bij Locatus. Regelmatig blogt hij over de actuele stand van zaken in de retail: <http://www.locatus.com/blog-overzicht/>. Reacties?: [gertjan.slob@locatus.com](mailto:gertjan.slob@locatus.com) / 06 21553097.

kunnen wij uitspraken doen over passende huurders. Winkels die 'het goed gaan doen' in de winkelcentra. Het onderzoek vormt het fundament van de toekomstvisie. En de marketingvisie. Als de doelgroepen gedefinieerd zijn, kan vervolgens een bij de doelgroepen passende strategie geformuleerd worden.

Eindresultaat is een visie die het winkelcentrum beter in de markt zet. Een visie die oplossingen biedt voor het invullen van – eventuele – leegstaande ruimten. Met retailers en een branchering die recht doen aan het winkelcentrum en het verzorgingsgebied. En met nuttige informatie waar uw huidige en toekomstige retailers wat aan hebben. Uw winkelcentrum is daarmee een stuk toekomstbestendiger. Want nu weet u hoe uw winkelcentrum dient te worden aangepast aan de toekomstige situatie. Want winkelen blijft, ook in de toekomst, nog steeds een grotendeels fysieke aangelegenheid. Maar dan moet het winkelcentrum wel passen bij de wensen van de consument. ←

#### NOTEN

- 1 [http://strabo.nl/assets/uploads/documents/NRW\\_Special\\_2014\\_Tellingen.pdf](http://strabo.nl/assets/uploads/documents/NRW_Special_2014_Tellingen.pdf).
- 2 <https://locatus.com/applicatie/retail-risk-index-rri/>