

Het creëren van een unieke breinpositie

Door middel van strategische positionering

“Without competitors there would be no need for strategy.”

– Kenichi Ohmae -

Datum: 3 juni 2019, te Alphen aan den Rijn

Auteur: Marissa Berg

Studentnummer: s1096851

Opdrachtgever: GREEN Real Estate B.V.

Bedrijfsbegeleider: Pieter Bronsveld

Afstudeerbegeleider: Irene Jaspers

Eerste beoordelaar: Martien Schriemer

Tweede beoordelaar: Nader te bepalen

Inleverdatum: 3 juni 2019

Aantal woorden: 15.025

Conceptueel model: 3C-model van Kenichi Ohmae

Voorwoord

Na vier jaar, waarin ik ontzettend veel geleerd heb, is het zover. Mijn scriptie is klaar en hopelijk mag ik mijzelf straks een communicatieprofessional noemen.

Mijn afstudeeropdracht heb ik voor GREEN Real Estate B.V. mogen uitvoeren. Een leukere afstudeeropdracht had ik niet kunnen wensen. Ik wil in het bijzonder mijn bedrijfsbegeleider Pieter Bronsveld bedanken voor het aanbieden van deze afstudeeropdracht en voor de goede begeleiding.

Ook wil ik mijn afstudeerbegeleidster, Irene Jaspers, bedanken voor de goede begeleiding vanuit school.

Tot slot wil ik mijn vriend, ouders, zus, zusje en zwagers bedanken voor het meedenken en hun hulp bij mijn scriptie.

Marissa Berg, 3 juni 2019

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op het vinden van een oplossing voor de moeizame groei van bezoekersaantallen in winkelcentrum De Baronie. Aanleiding voor dit onderzoek is de moeizame groei van bezoekersaantallen waarmee het winkelcentrum kampt. Doelstelling van dit onderzoek is GREEN Real Estate B.V., exploitant van winkelcentrum De Baronie, advies te geven over hoe winkelcentrum De Baronie zich dient te positioneren om potentiële klanten aan te trekken en welke communicatie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft mannen en vrouwen tussen de 45 en 55 jaar, die woonachtig zijn in de Gemeente Alphen aan den Rijn. De doelgroep heeft De Baronie wel al eens bezocht, maar doet niet vast zijn boodschappen bij De Baronie.

De situatieschets geeft aan de hand van het Volgtijdelijk Kwaliteitsmodel van Trompenaars en Coebergh inzicht in de voornaamste krachten die winkelcentrum De Baronie beïnvloeden, zijnde innovatie, klanten, benchmarking en communicatie. Analyse van de context laat zien dat sterkten van De Baronie mate van filialisering, supermarktaanbod, supermarktgrootte, evenementen en weinig leegstand zijn. Kansen voor De Baronie zijn het combineren van online en offline winkelen, het aanbieden van Pick Up Points en het transformeren naar een 'place to be'. Bedreigingen van De Baronie zijn de opkomst van het online winkelen, branchevervaging en het beperken van horecagelegenheden. Zwakten van De Baronie zijn het tekort aan dagelijks en niet-dagelijks aanbod en dat De Baronie geen duidelijke primaire functie heeft.

De belangrijkste stromingen in theorieën over het positioneren van een winkelcentrum betreffen theorieën het inside-out perspectief en het outside-in perspectief. De theorieën van Nederstigt & Poiesz, Sheth & Raju, Poiesz & Van Raaij, Molenaar, Treacy & Wiersema, Hamel & Prahalad, Acquah & Yasai-Ardekani, Ansoff, Porter, Ries & Trout, Ohmae en Riezebos & van der Grinten zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het 3C-model van Ohmae, omdat dit model het beste aansluit op de probleemstelling. Deze centrale theorie veronderstelt dat het klantaantal van De Baronie kan toenemen door een positionering op te stellen aan de hand van de sterkten van de organisatie, de sterkten van de concurrenten en de wensen en behoeften van potentiële klanten. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording deelvraag 1 en 2, over wat de sterkten van De Baronie en de concurrenten zijn. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de drie deelvragen te beantwoorden en om de drie hypothesen te toetsen. Kwalitatief onderzoek wordt ingezet, omdat hiermee inzicht wordt verkregen in de ideeën, behoeften, wensen, gevoelens en voorkeuren van de respondenten. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door middel van een selecte steekproef.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de sterkten van De Baronie divers winkelaanbod, betaalbare winkels, goede parkeergelegenheid, compactheid en gezelligheid betreffen. De grootste directe concurrenten van De Baronie betreffen De Atlas, De Herenhof en De Ridderhof. De Atlas staat voornamelijk bekend om zijn goede Hoogvliet, De Herenhof speelt vooral in op het luxere segment en De Ridderhof heeft een breed winkelaanbod met vooral goedkope winkels. De

wensen en behoeften van de doelgroep zijn voornamelijk een compleet winkelaanbod, compactheid, gezelligheid, veiligheid en goede parkeergelegenheid.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: De belangrijkste sterkten van De Baronie betreffen betaalbare winkels, divers winkelaanbod, parkeergelegenheid, compactheid en gezelligheid zijn. De Baronie onderscheidt zich op deze punten van de concurrerende winkelcentra. Ook sluiten de sterkten aan op de wensen en behoeften van potentiële klanten.

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. De eerste aanbeveling is De Baronie als goedkoop te positioneren, door over het brede aanbod aan betaalbare winkels naar potentiële klanten te communiceren en door in de toekomst met de invulling van lege panden rekening te houden met het goedkope winkelsegment. De tweede aanbeveling is De Baronie als gemakkelijk te positioneren, door over de parkeergelegenheid, het diverse winkelaanbod en de compactheid te communiceren naar potentiële klanten. Hierbij wordt onder andere aangeraden het parkeren de eerste anderhalf uur gratis te houden en om de kosten die gelden na de eerste anderhalf uur niet te verhogen, routeborden te plaatsen en met de invulling van winkelpanden de diversiteit van winkels na te streven. De derde aanbeveling is De Baronie als gezellig te positioneren, door evenementen te blijven organiseren en hierover te communiceren naar potentiële klanten. Ook wordt hierbij aangeraden De Baronie gezelliger aan te kleden.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren zijn twee implementatiestrategieën geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel 'Continuous Improvement' van William Edwards Deming (1948) en 'De Verandermatrix' van Peter Camp (1994). Het Continuous Improvement model biedt houvast bij het communiceren van de strategie en de verandermatrix biedt houvast bij het projectmanagement in de organisatie dat hierbij komt kijken. Als communicatiemiddelen zijn een app en folders geschikt. Eenmalige kosten van implementatie bedragen €12.876,15. De variabele kosten bedragen circa €30 per week. De totale geschatte opbrengsten bedragen 8.000 huishoudens die hun boodschappen vast bij De Baronie doen en 5.000 huishoudens die de app wekelijks gebruiken.

Inhoudsopgave

1. Probleemformulering	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Doelstelling	8
1.4 Deelvragen	9
1.5 Onderzoeksdoelgroep	9
1.6 Grenzen en beperkingen van het onderzoek	10
2. Situatieschets	11
2.1 Beknopte beschrijving	11
2.2 Innovatie	12
2.3 Klanten	13
2.4 Benchmarking	14
2.5 Communicatie	15
2.6 SWOT-analyse	16
3. Theoretisch kader	17
3.1 Theorieën	17
3.2 Centrale theorie	20
3.3 Conceptueel model	21
3.4 Kritische review	22
3.5 Hypothesen	22
4. Methodologie	24
4.1 Methoden van onderzoek	24
4.2 Datacollectie	25
4.3 Operationalisatie	27
5. Resultaten	30
5.1 Sterkten van De Baronie	30
5.2 Sterkten van de concurrenten	32
5.3 Wensen en behoeften van potentiële klanten	36
6. Conclusies	38
6.1 Conclusie 1: Betaalbare winkels	38
6.2 Conclusie 2: Parkeergelegenheid	38
6.3 Conclusie 3: Divers winkelaanbod	38
6.4 Conclusie 4: Compactheid	39
6.5 Conclusie 5: Gezelligheid	39

6.6 Conclusie 6: Aanbod horeca	39
6.7 Eindconclusie.....	39
7. Aanbevelingen	40
7.1 Aanbeveling 1: Betaalbare winkels	40
7.2 Aanbeveling 2: Parkeergelegenheid	40
7.3 Aanbeveling 3: Divers winkelaanbod	40
7.4 Aanbeveling 4: Compactheid	40
7.5 Aanbeveling 5: Gezelligheid	41
7.6 Aanbeveling 6: Aanbod horeca.....	41
7.7 Eindaanbeveling.....	41
8. Implementatie	42
8.1 Verandermatrix.....	42
8.2 Continuous Improvement model.....	42
Literatuurlijst.....	48
Bijlagen.....	50
Bijlage A: Huidig winkellandschap Alphen aan den Rijn	50
Bijlage B: Gespreksverslag persoonlijke communicatie	51
Bijlage C: Aantal inwoners Alphen aan den Rijn per leeftijdscategorie	52
Bijlage D: BSR-model.....	53
Bijlage E: DNA inwoners Gemeente Alphen aan den Rijn	54
Bijlage F: Voorspellingen online verkoop per sector	55
Bijlage G: Definities criteria RMC-toets	56
Bijlage H: Resultaten RMC-toets.....	57
Bijlage I: Zoekplan.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage J : Topic Guide.....	58
Bijlage K: Vragenlijst.....	61
Bijlage L: Card sorting	63
Bijlage M: Verbatims	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage N: Analyseschema's.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage O: Methode deelvragen	64
Bijlage P: Invulling Verandermatrix	65
Bijlage Q: Ontwerp folder	66
Bijlage R: Logboek	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1. Probleemformulering

Dit onderzoek richt zich op het vinden van een oplossing voor de moeizame groei van bezoekersaantallen in winkelcentrum De Baronie. Aanleiding voor dit onderzoek is de moeizame groei van bezoekersaantallen waarmee het winkelcentrum kampt. Doelstelling van dit onderzoek is GREEN Real Estate B.V., exploitant van winkelcentrum De Baronie, advies te geven over hoe winkelcentrum De Baronie zich dient te positioneren om potentiële klanten aan te trekken en welke communicatie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft mannen en vrouwen tussen de 45 en 55 jaar, die woonachtig zijn in de Gemeente Alphen aan den Rijn. De doelgroep heeft De Baronie wel al eens bezocht, maar doet niet vast zijn boodschappen bij De Baronie.

1.1 Aanleiding

Winkelcentrum De Baronie (hierna: De Baronie) is één van de vier wijkwinkelcentra in de Gemeente Alphen aan den Rijn. De gemeente beschikt naast deze vier wijkwinkelcentra ook nog over een hoofdwinkelgebied, vijf kernverzorgende centra, drie buurtcentra en twee grootschalige concentraties (Bijlage A). De Baronie is vijf jaar geleden geopend. Inmiddels telt De Baronie circa 1,7 miljoen bezoekers per jaar (P. Bronsveld, persoonlijke communicatie, 29 mei 2019). De Baronie wenst dit aantal verder te laten groeien. Dit blijkt een behoorlijke opgave voor De Baronie, vanwege de concurrentie. Uit onderzoek van de Gemeente Alphen aan den Rijn naar winkelgebieden in deze gemeente blijkt echter dat dit streven niet onmogelijk is. Hieruit blijkt namelijk dat er voldoende vraag is naar winkelcentra in de Gemeente Alphen aan den Rijn (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016-2025, 2016).

De Gemeente Alphen aan den Rijn stelt naar aanleiding van het onderzoek dat alle winkelgebieden in de gemeente, daarmee ook De Baronie, perspectief hebben, indien elk winkelgebied afzonderlijk duidelijke keuzes maakt wat betreft zijn functie, doelgroep en ambities. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de consument over het algemeen een vast patroon heeft in het gebruik van winkelgebieden. De consument heeft één of enkele favorieten in gebruik, mits dat voldoende kwaliteit biedt (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016-2025, 2016).

Om ervoor te zorgen dat de consument De Baronie vast in gebruik gaat nemen, is het van belang dat De Baronie duidelijke verschillen met omliggende winkelgebieden creëert en een band opbouwt met de klant (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016-2025, 2016). Uit het onderzoek van de gemeente blijkt dat De Baronie nog geen eenduidige profilering heeft, uitgaande van primaire rol als boodschappenwinkelgebied. In het onderzoeksrapport onderstreept de gemeente dat De Baronie hier zelf voor verantwoordelijk is (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016-2025, 2016).

Gelet op de wens om de klantaantallen in De Baronie te laten toenemen, wenst De Baronie inzicht te verkrijgen in hoe het winkelcentrum zich dient te positioneren om een voorkeurspositie bij zijn doelgroep te verkrijgen.

1.2 Probleemstelling

De Baronie is vijf jaar geleden geopend. Hoewel De Baronie inmiddels circa 1,7 miljoen bezoekers per

jaar trekt, is er de wens om de klantaantallen verder te laten stijgen. Zoals vermeld in paragraaf 1.1, blijkt dit vanwege de concurrentie een behoorlijke opgave voor De Baronie. Toch blijkt het een realistisch streven. Uit onderzoek van de Gemeente Alphen aan den Rijn naar winkelcentra in deze gemeente blijkt namelijk dat er voldoende vraag is naar winkelcentra. Daarnaast stelt de Gemeente Alphen aan den Rijn naar aanleiding van het onderzoek dat er voldoende perspectief is voor het voortbestaan en verder groeien van De Baronie, indien De Baronie duidelijke keuzes maakt wat betreft zijn functie, doelgroep en ambities. De Baronie wenst inzicht te verkrijgen in hoe hij zich dient te positioneren om een voorkeurspositie bij zijn doelgroep te verkrijgen.

Om tot een positionering te komen, dient De Baronie eerst in kaart te brengen wat zijn sterkten zijn. Daarnaast dient De Baronie bij het opstellen van de positionering rekening te houden met de sterkten van de concurrenten, om zich op deze manier te onderscheiden ten opzichte van de concurrenten. Ook is het bij het opstellen van de positionering van belang om de wensen en behoeften van potentiële klanten mee te nemen. De Gemeente Alphen aan den Rijn stelt naar aanleiding van het onderzoek namelijk dat de consument aan zet is binnen de retail in Alphen aan den Rijn en dat de retailer zich hieraan dient aan te passen. De markt is vraaggestuurd in plaats van aanbodgestuurd (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016-2025, 2016). Door bovengenoemde factoren te identificeren en op elkaar af te stemmen, wordt duidelijk hoe De Baronie zijn positionering vorm kan geven.

De probleemstelling luidt dan ook als volgt:

'Hoe kan winkelcentrum De Baronie zich positioneren aan de hand van zijn sterkten, de sterkten van de concurrenten en de wensen en behoeften van potentiële klanten?'

1.3 Doelstelling

Uit dit onderzoek dient naar voren te komen hoe De Baronie zich kan positioneren om zo een voorkeurspositie bij zijn doelgroep te verkrijgen. Door de sterkten van zowel De Baronie als van de concurrerende winkelcentra in kaart te brengen, wordt het onderscheidende vermogen van De Baronie inzichtelijk. Hierop is de positionering van De Baronie af te stemmen. Uit het onderzoek van de Gemeente Alphen aan den Rijn blijkt dat De Baronie bij het opstellen van de positionering ook rekening dient te houden met de wensen en behoeften van potentiële klanten (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016-2025, 2016). Het onderzoek richt zich dan ook op het in kaart brengen van de sterkten van winkelcentrum De Baronie, de sterkten van de concurrenten en de wensen en behoeften van potentiële klanten. Aan de hand van deze drie elementen wordt onderzocht op welke wijze De Baronie zich het beste kan positioneren.

Op basis van de onderzoeksresultaten biedt dit onderzoek een concreet advies aan GREEN Real Estate B.V. (hierna: GREEN), exploitant van De Baronie, over hoe De Baronie zich dient te positioneren om meer potentiële klanten aan te trekken. Met de uitkomsten van het onderzoek kan De Baronie zich uiteindelijk op een onderscheidende positie op de drukbezette markt positioneren.

De doelstelling luidt dan ook als volgt:

'Inzicht geven in de sterkten van winkelcentrum De Baronie, de sterkten van de concurrenten en de wensen en behoeften van potentiële klanten, teneinde een advies te geven over de positionering van winkelcentrum De Baronie.'

1.4 Deelvragen

Onderstaande deelvragen ondersteunen de probleem- en doelstelling.

1. Wat zijn de sterkten van winkelcentrum De Baronie?

De sterkten van De Baronie vormen de kern en kracht van het winkelcentrum. Dit is de basis waar vanuit De Baronie zich deels kan profileren. Door de sterkten van De Baronie in kaart te brengen, wordt tevens het onderscheidend vermogen van De Baronie ten opzichte van de concurrentie deels inzichtelijk.

2. Wat zijn de sterkten van de concurrenten?

De sterkten van de concurrenten dienen inzichtelijk te zijn, om duidelijk te krijgen op welke wijze De Baronie zich kan afzetten tegen de concurrerende winkelcentra. Wanneer zowel de sterkten van De Baronie als de sterkten van de concurrerende winkelcentra in kaart zijn gebracht, wordt duidelijk waar nog 'gaten' zitten en waar De Baronie op in kan spelen met zijn positionering. Deze deelvraag brengt het onderscheidend vermogen van De Baronie ten opzichte van de concurrentie deels in kaart.

3. Wat zijn de wensen en behoeften van potentiële klanten?

Uit onderzoek van de Gemeente Alphen aan den Rijn blijkt dat de consument aan zet is binnen de retail en dat de retailer zich aan de consument moet aanpassen. De markt in Alphen aan den Rijn is vraaggestuurd in plaats van aanbodgestuurd (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016-2025, 2016). Het aanbod aan winkelgebieden in Alphen aan den Rijn is groot, waardoor de consument een ruime keuze heeft in waar hij zijn boodschappen doet. Bij het opstellen van de positionering dient De Baronie dan ook rekening te houden met de wensen en behoeften van potentiële klanten. Door in te spelen op de wensen en behoeften van potentiële klanten, verkrijgt De Baronie mogelijk een voorkeurspositie bij potentiële klanten.

1.5 Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit potentiële klanten van De Baronie tussen de 45 en 55 jaar, die woonachtig zijn in de Gemeente Alphen aan den Rijn. Tot potentiële klanten behoren in dit onderzoek consumenten die De Baronie minder dan één keer per maand bezoeken en dus een andere, mogelijk vaste, plek hebben waar zij winkelen. De doelgroep heeft De Baronie wel al eens bezocht en is dus al bekend met De Baronie, maar blijkbaar trekt De Baronie de doelgroep niet voldoende momenteel.

De doelgroep is beperkt tot consumenten in de leeftijd tussen de 45 en 55 jaar, omdat uit onderzoek blijkt dat landelijk gezien mannen en vrouwen tussen de 45 en 55 jaar gemiddeld het meeste besteden aan onder andere voedingsmiddelen, alcoholhoudende dranken en tabak, kleding,

schoenen en restaurants (Centraal Bureau voor Statistiek, 2019). Deze leeftijdscategorie is tevens ook het best vertegenwoordigd in de Gemeente Alphen aan den Rijn (Bijlage C). Mannen en vrouwen die tot deze leeftijdscategorie behoren, zijn voor dit onderzoek de belangrijkste doelgroep, omdat deze doelgroep het grootst is en het meest besteedt. Deze doelgroep levert dan ook het meest op voor De Baronie.

De consument uit de Gemeente Alphen aan den Rijn is in kaart gebracht door middel van het Brand-Strategy-Research model, ook wel het BSR-model genoemd (Bijlage D). Dit model helpt demografische en kenmerkende informatie over personen om te zetten in belevingswerelden, rekening houdend met de levensstijl, motivatie en het gedrag van consumenten. Het model is gevisualiseerd door twee dimensies uit de sociale wetenschap: de sociologische en de psychologische dimensie. Op deze wijze ontstaan er vier belevingswerelden van waaruit mensen denken en handelen (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016-2025, 2016). Deze belevingswerelden zijn uitgebeeld in de kleuren rood, geel, groen en blauw (Bijlage E, figuur 4).

In de Gemeente Alphen aan den Rijn behoort met 28% de grootste groep consumenten tot de blauwe leefstijl (Bijlage E, figuur 5). Verder is de groep groene consumenten met 27% goed vertegenwoordigd, gevolgd door de groep gele consumenten met 26% (Bijlage E, figuur 5). De groep rode consumenten is met 19% het kleinst (Bijlage E, figuur 5). Aangezien de percentages per belevingswereld zo dichtbij elkaar liggen, is ervoor gekozen om dit onderzoek niet alleen op consumenten uit één bepaalde belevingswereld te richten, maar om dit juist open te laten.

1.6 Grenzen en beperkingen van het onderzoek

Het gehele onderzoek vindt plaats in de Gemeente Alphen aan den Rijn, omdat GREEN, winkelcentrum De Baronie, de concurrentie en de respondenten hier gevestigd zijn. Uit onderzoek van de Gemeente Alphen aan den Rijn blijkt dat er binnen deze gemeente voldoende vraag is naar winkelcentra (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016-2025, 2016). Om deze reden beperkt het onderzoek zich tot de inwoners van de Gemeente Alphen aan den Rijn.

Het onderzoek heeft een looptijd van twintig weken. De onderzoeksperiode begint op 11 februari 2019 en eindigt op 3 juni 2019. Doordat de looptijd van dit onderzoek beperkt is, wordt enkel advies gegeven aan GREEN over de positionering van De Baronie. Het uitvoeren van het advies behoort niet tot dit onderzoek. Het is aan GREEN om de adviezen die voortkomen uit dit onderzoek toe te passen. Voor de uitvoering van het onderzoek is geen budget beschikbaar.

Zoals af te leiden uit de probleem- en doelstelling is het onderzoek gericht op het verkrijgen van een juiste positioneringsstrategie. Het onderzoek is daarmee enkel gericht op hoe De Baronie zich kan positioneren aan de hand van zijn sterkten, de sterkten van de concurrenten en de wensen en behoeften van potentiële klanten. Andere zaken die mogelijk van toepassing zijn op het winkelcentrum, zoals vergroting van de naamsbekendheid, zijn niet meegenomen in dit onderzoek.

De opdrachtgever biedt de opdrachtnemer bedrijfsdocumenten aan die van belang zijn voor het onderzoek. De opdrachtgever ontvangt na afloop van het onderzoek het adviesrapport.

2. Situatieschets

De situatieschets geeft aan de hand van het Volgtijdelijk Kwaliteitsmodel van Trompenaars en Coebergh inzicht in de voornaamste krachten die winkelcentrum De Baronie beïnvloeden, zijnde innovatie, klanten, benchmarking en communicatie. Analyse van de context laat zien dat sterkten van De Baronie mate van filialisering, supermarktaanbod, supermarktgrootheid, evenementen en weinig leegstand zijn. Kansen voor De Baronie zijn het combineren van online en offline winkelen, het aanbieden van Pick Up Points en het transformeren naar een 'place to be'. Bedreigingen van De Baronie zijn de opkomst van het online winkelen, branchevervaging en het beperken van horecagelegenheden. Zwakten van De Baronie zijn het tekort aan dagelijks en niet-dagelijks aanbod en dat De Baronie geen duidelijke primaire functie heeft.

2.1 Beknopte beschrijving

Extern

Het winkellandschap van Alphen aan den Rijn bestaat uit één hoofdwinkelgebied, vijf kernverzorgende centra, vier wijkwinkelcentra, drie buurtcentra en twee grootschalige concentraties. Er zijn daarnaast ook nog solitair gelegen winkels die verspreid liggen buiten de centra om. Er zijn drie bezoekmotieven waarin het aanbod van winkelgebieden in te delen is: dagelijks, recreatief en doelgericht. Van het totale aanbod in de winkelgebieden in de Gemeente Alphen aan den Rijn is het grootste deel (41%) ingevuld met recreatief aanbod. Dit is in veel gevallen een modezaak. Het dagelijks aanbod vult 30% van de detailhandel in en bestaat naast supermarkten voornamelijk uit verswinkels zoals bakkers, slagers en groentewinkels. Dit wordt aangevuld met aanbod in de persoonlijke verzorging, zoals drogisterijen. Het doelgerichte aanbod vult 29% van de totale oppervlakte in winkelgebieden. Dit aanbod is vooral gericht op wonen. Er bevindt zich ook veel doelgericht aanbod buiten de winkelgebieden, zo zijn drie van de vier bouwmarkten solitair gelegen (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016).

Intern

Winkelcentrum De Baronie beschikt over twee supermarkten, de Hoogvliet en Lidl. Daarnaast zijn er in het winkelcentrum andere grote winkelketens gevestigd, zoals Zeeman, Bristol, Action, Primera en Kruidvat. Ook beschikt het winkelcentrum over meerdere verswinkels, waaronder een slagerij, viswinkel, groentespeciaalzaak en bakkerij. Verder is er een ruim aanbod aan dag- en avondhoreca in het winkelcentrum aanwezig, met onder andere een Subway, Shabu Shabu en Domino's. De Baronie is omringd door verschillende bouwmarkten en woonwinkels (GREEN Real Estate B.V., 2016). De Baronie beslaat met zijn aanbod voornamelijk het dagelijkse aanbod, maar met zijn woonwinkels en horecagelegenheden ook deels het doelgerichte en recreatieve aanbod. De Baronie dient als wijkwinkelcentra. De consument wil voor dit type winkelen niet te veel moeite doen, bereikbaarheid en parkeergelegenheid zijn daarvoor van belang (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016-2025, 2016).

2.2 Innovatie

Opkomst online winkelen

De consument maakt steeds meer gebruik van het internet als aankoopkanaal. Er is een sterke toename in het vergelijken van producten voorafgaand aan de daadwerkelijke aankoop. Dit is voornamelijk te wijten aan websites als Beslist.nl en Bol.com. De consument gaat tegenwoordig voorbereid naar de winkel en weet dan al meer over het product waarin hij geïnteresseerd is. De marktomvang voor online aankopen in Nederland was in 2015 meer dan 16 miljard euro. In sommige branches, zoals de foodbranche, blijft het aantal online aankopen nog beperkt, maar in andere branches, zoals de ticketbranche, beslaan de online aankopen in 2015 al meer dan driekwart van de markt (Bijlage F). Volgens een expertonderzoek van Shopping2020 loopt het totale online aandeel in 2020 op tot boven de 30%. Naar verwachting van dit onderzoek is het offline aandeel van winkelen nog steeds het grootst in 2020 (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016).

Uit onderzoek van ABN AMRO blijkt dat wanneer consumenten online en offline winkelen combineren, het merendeel ervoor kiest om zich online te oriënteren en vervolgens offline te kopen (ABN AMRO, 2014). De voornaamste reden hiervoor is het verkoopadvies in de winkel met bijbehorende service. Maar ook de ervaring en beleving die gepaard gaan met winkelen zijn van doorslaggevend belang voor het functioneren van fysieke winkelgebieden. Verwacht wordt dat in de toekomst steeds meer ondernemingen bestaan uit zowel online webshops als fysieke winkels, om zo een volwaardige omnichannel aanbieder te zijn. In de toekomst zijn een website en webshop onlosmakelijk verbonden met de fysieke winkel (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016).

Ook in De Baronie dienen de ondernemers in te spelen op de ontwikkelingen rondom het online winkelen. Om in de toekomst ook een volwaardige omnichannel aanbieder te zijn, moeten ook zij mogelijk gebruik gaan maken van een website en webshop met daarbij een fysieke winkel (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016).

Pick Up Points

Pick Up Points zijn in de toekomst een vast onderdeel van toekomstbestendige winkels en winkelgebieden. Consumenten zijn steeds meer gehaast en willen daardoor zo snel en gemakkelijk mogelijk hun boodschappen halen. Ook verwachten consumenten steeds bredere openingstijden in winkelcentra. Door middel van Pick Up Points is het voor ondernemers mogelijk om de consument, op een snelle en gemakkelijke manier, buiten openingstijden en in fysieke winkels van online bestellingen te bedienen (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016).

Transformeren naar een 'place to be'

Naar verwachting is in 2030 een kwart van de landelijke bevolking ouder dan 65 jaar (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). In Alphen aan den Rijn is naar verwachting bijna 30% van de inwoners 65-plusser in 2040 (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016). De Rabobank stelt dat de toekomstige ouderen een aanzienlijk deel (15%) besteden aan ontspanning

(Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016). Om winkelgebieden aantrekkelijk te houden dienen ze van 'places to buy' te transformeren naar meer aangename 'places to be' (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016).

Vergeleken met de andere winkelcentra die ook gericht zijn op het dagelijkse aanbod in Gemeente Alphen aan den Rijn, organiseert De Baronie al veel evenementen die bijdragen aan de transformatie naar een 'place to be'. Om echt tot een aantrekkelijk verblijfsgebied te transformeren zal het winkelcentrum wel wat opgevrolijkt moeten worden met bijvoorbeeld bankjes, bloemen en planten (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016).

Branchevervaging

De consument van morgen vindt gemak en efficiënt winkelen steeds belangrijker, waardoor het 'one-stop-shopping' weer terug komt (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016). Winkeliers bieden hierdoor steeds vaker een branchevreemd assortiment aan. Een voorbeeld hiervan zijn supermarkten die niet meer alleen voedingsmiddelen meer aanbieden, maar ook drogisterijartikelen, kleding, speelgoed en krasloten. Deze vervaging tussen branches is een trend die zich voort blijft zetten.

Horeca

Op het gebied van horeca wordt er steeds meer flexibiliteit gewenst in recreatieve winkelgebieden en beperkte horeca in boodschappen en doelgerichte winkelgebieden (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016). In de Gemeente Alphen aan den Rijn betekent dit dat het stadscentrum zich voornamelijk op horeca dient te richten en dat De Baronie zich dient te beperken in het aanbod van horeca. Momenteel bestaat een groot deel van De Baronie juist uit horecagelegenheden. Hier zal dan ook verandering in moeten komen in de toekomst.

2.3 Klanten

In 2011 is er door SmartAgent onderzoek gedaan naar het 'DNA' van de inwoners uit de Gemeente Alphen aan den Rijn en Nederland (Bijlage E, figuur 5). In Nederland behoren de meeste consumenten tot de groene (28%) en de gele (30%) consumenten. In de Gemeente Alphen aan den Rijn past de grootste groep consumenten binnen de blauwe leefstijl (28%). Ook de groepen groene (27%) en gele (26%) consumenten zijn in Alphen aan den Rijn goed vertegenwoordigd. Opvallend is dat ook de rode groep consumenten in Alphen aan den Rijn groter is dan landelijk.

De blauwe consument is gevoelig voor luxe producten die een bepaalde mate van status vertegenwoordigen. Deze consument houdt van stedelijke architectuur en een stijlvolle omgeving met hoge kwaliteit. Deze consument bezoekt winkelgebieden met voldoende upstream merken, het gevoel van exclusiviteit en 'ons soort mensen' (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016).

De groene consument koopt graag bij retailers die beschikken over een goede reputatie en die kwaliteitsproducten verkopen. Deze consumenten kopen dan ook vaker bij de vertrouwde, lokale

winkels. Ze houden van een bekende omgeving en ervaren graag het 'ons kent ons' gevoel. Daarnaast vinden ze gratis parkeren en overzichtelijke architectuur belangrijk (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016).

Consumenten in de gele belevingswereld zoeken naar winkelgebieden met een compleet eigentijds winkelaanbod met een goede prijs-kwaliteitverhouding. De gele consument vindt dit vaak bij bekende internationale retailketens, grote warenhuizen en discounters. Winkelgebieden met een gezellige sfeer, knusheid, veel mensen en dynamiek zijn aantrekkelijk voor de gele consument (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016).

De rode consumenten zoeken naar verrassende, inspirerende omgevingen met een kosmopolitische sfeer en diversiteit aan mensen. Deze consument houdt van stedelijke architectuur, gespecialiseerde winkels en bijzondere evenementen. Gebieden met functiemening, zoals wonen, werken en reizen, zijn voor hen interessant (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016).

In het centrum van Alphen aan den Rijn wonen vooral groene, blauwe en gele consumenten. De Baronie ligt vlakbij het centrum, zodoende wonen rondom De Baronie ook voornamelijk consumenten met een groene, blauwe en gele leefstijl. In het noordelijke deel van de stad, rondom De Herenhof en De Ridderhof, wonen naast de gele consument ook veel groene en blauwe consumenten. Ten westen van het station, rondom De Atlas, wonen juist weer meer rode en blauwe consumenten. Veel groene en gele consumenten zijn woonachtig in Aarlanderveen en Zwammerdam. Het overgrote deel van de inwoners van Boskoop is geel of groen georiënteerd. Ook in Benthuisen, Hazerswoude Dorp en Hazerswoude Rijndijk wonen voornamelijk groene en gele consumenten. In Koudekerk aan den Rijn wonen meer blauwe consumenten dan in de overige kernen (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016).

2.4 Benchmarking

De Gemeente Alphen aan den Rijn heeft onderzoek gedaan naar het functioneren van het aanbod in de winkelgebieden. Hiervoor is de huidige detailhandelstructuur geanalyseerd aan de hand van de RMC-Toets. De RMC-Toets geeft een goede, neutrale en kwantitatieve onderbouwing van welke gebieden kansrijk zijn (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016). In de RMC-Toets is voor alle vijftien winkelgebieden het winkelaanbod aan de hand van diverse criteria geanalyseerd (Bijlage G). Voor ieder criterium is in de toets bepaald of het winkelgebied goed, matig of slecht scoort ten opzichte van de benchmark. Per type winkelgebied is een aantal van de in totaal elf criteria van toepassing. Dit is afhankelijk van de functie: recreatief, boodschappen of doelgericht.

De scores zijn zichtbaar door middel van de inkleuring van de blokjes. Een rood blokje geeft aan dat het winkelgebied op dit criterium lager scoort dan de benchmark en daarmee onvoldoende is. Een groen blokje staat voor een betere score dan de benchmark en is daarmee voldoende. Een oranje blokje geeft aan dat het winkelgebied rond de benchmark scoort en dat het criterium een aandachtspunt is.

Uit de toets blijkt dat De Baronie een voldoende scoort op grootte, filialisering, supermarktaanbod, supermarktgrootte, horeca en concurrentie. Het criterium 'primaire functie' is een verbeterpunt voor De Baronie. Dit houdt in dat De Baronie een duidelijke keuze moet maken in zijn belangrijkste winkelfunctie, om ervoor te zorgen dat de consument voor hem kiest. Dit kan zijn dagelijks, recreatief of doelgericht winkelen. Daarbij hoort een passend aanbod. De criteria leegstand, dagelijks aanbod en niet-dagelijks aanbod per inwoner in het primaire verzorgingsgebied scoren onvoldoende (Bijlage H). De leegstand in De Baronie is echter sinds het onderzoek van de gemeente, dat nu circa drie jaar geleden uitgevoerd is, afgenomen. De laatste zes maanden stond slechts 90 m2 van het totaal leeg. Dat is slechts 1% (P. Bronsveld, persoonlijke communicatie, 29 mei 2019).

2.5 Communicatie

De Gemeente Alphen aan den Rijn stelt naar aanleiding van het onderzoek dat de winkelcentra een eenduidig beeld dienen te hebben van de gewenste doelgroep en de identiteit van het winkelgebied. De identiteit wordt onder andere neergezet door het basisaanbod en de branchering. De identiteit wordt versterkt door een passend aanbod, communicatie en marketingactiviteiten die aansluiten bij de voorkeuren van de lokale doelgroep (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016).

Het organiseren van tijdelijke of terugkerende evenementen helpt in sterke mate de identiteit van het winkelgebied te bepalen en kleuren. Het is belangrijk dat dichtbij elkaar gelegen winkelgebieden onderscheidend van elkaar zijn en afstemming zoeken op het gebied van aanbod en evenementen. In afstemming op de identiteit, kwaliteit en omvang van het winkelaanbod spelen ook factoren zoals bereikbaarheid, parkeren, beheer van de openbare ruimte en sfeer een belangrijke rol (Detailhandelsvisie Gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016).

De Baronie investeert al vanaf de opening van het winkelcentrum in het organiseren van evenementen. Dit zijn veelal terugkerende evenementen. Door het organiseren van terugkerende evenementen staat De Baronie mogelijk al bekend als een gezellig winkelcentrum en als een ontmoetingsplek. Communicatiebureau De Pirongroep bedenkt deze evenementen en voert deze tevens ook uit. Dit communicatiebureau beheert tevens ook de socialmediakanalen van De Baronie. Daarnaast verzorgt De Pirongroep ook het promotiemateriaal van De Baronie.

2.6 SWOT-analyse

Strengths - Mate van filialisering - Supermarktaanbod - Supermarktgrootte - Evenementen - Weinig leegstand	Weaknesses - Tekort aan dagelijks aanbod per inwoner in het primaire verzorgingsgebied - Tekort aan niet dagelijks aanbod per inwoner in het primaire verzorgingsgebied - Geen duidelijke primaire functie
Opportunities - Online en offline winkelen combineren (omnichannel) - Pick-up points - Transformeren naar een 'place to be'	Threats - Opkomst online winkelen - Brancheervaging - Beperken in het aanbod van horecagelegenheden

Figuur 1: SWOT-analyse winkelcentrum de Baronie

3. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in theorieën over het positioneren van een winkelcentrum betreffen theorieën het inside-out perspectief en het outside-in perspectief. De theorieën van Nederstigt & Poiesz, Sheth & Raju, Poiesz & Van Raaij, Molenaar, Treacy & Wiersema, Hamel & Prahalad, Acquaaah & Yasai-Ardekani, Ansoff, Porter, Ries & Trout, Ohmae en Riezebos & van der Grinten zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het 3C-model van Ohmae, omdat dit model het beste aansluit op de probleemstelling. Deze centrale theorie veronderstelt dat het klantaantal van De Baronie kan toenemen door een positionering op te stellen aan de hand van de sterkten van de organisatie, de sterkten van de concurrenten en de wensen en behoeften van potentiële klanten. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Theorieën

Theorie over winkelcentra

Klantgedrag in winkelcentra

Bij het doen van boodschappen zijn consumenten niet altijd voldoende gemotiveerd of hebben consumenten niet altijd voldoende tijd om uitgebreid na te denken over welk winkelcentrum zij gaan bezoeken. Dit wordt ook wel routinematig beslissingsgedrag genoemd (Nederstigt & Poiesz, 2014). De consument bezoekt hierbij vaak hetzelfde winkelcentrum uit gewenning. Volgens Nederstigt en Poiesz bezoekt de consument niet zomaar een ander winkelcentrum. Sheth en Raju (1974) stellen daarentegen juist dat de consument behoefte heeft aan afwisseling. Volgens hen vertoont de consument afwisselingsgericht koopgedrag. De consument bezoekt hierbij juist meerdere winkelcentra voor de afwisseling, in plaats van altijd hetzelfde winkelcentrum.

Concurrentie van winkelcentra

Volgens Molenaar (2011) zijn webwinkels een opkomende concurrent van winkelcentra. Molenaar stelt dat de retailer moet veranderen. De retailer kan niet meer passief afwachten tot de klanten komen, maar moet actief klanten aantrekken. Retailers moeten niet meer alleen gericht zijn op de verkoop van producten, maar moeten veel meer gericht zijn op het bouwen en onderhouden van relaties. Molenaar stelt dat het van belang is in te spelen op de wensen en behoeften van de klant (Molenaar, 2011).

Noodzaak om te positioneren

Volgens Poiesz en Van Raaij wordt het kwalitatieve verschil tussen organisaties, zo ook winkelcentra, steeds kleiner doordat winkels, en daarmee ook de producten die te verkrijgen zijn in winkelcentra, steeds meer op elkaar lijken. Zij stellen daarom dat winkelcentra zich op andere wijze dienen te onderscheiden, namelijk via communicatie (Poiesz & Van Raaij, 2002). Nederstigt en Poiesz stellen dat imago en beleving steeds belangrijker zijn voor organisaties om zich mee te onderscheiden van de concurrent (Nederstigt & Poiesz, 2014).

Theorie over positioneren

Inside-out perspectief

Volgens Treacy en Wiersema (1993) dienen organisaties zich te positioneren aan de hand van hun

eigen krachten. The Value Discipline van Treacy en Wiersema helpt organisaties bij het kiezen van een generieke strategie. De theorie stelt dat een organisatie zich slechts op één van de drie waardenstrategieën moet focussen. De drie waardenstrategieën zijn productleiderschap, operationele excellentie en klantgerichtheid. Op welke waardenstrategie een organisatie zich het beste kan focussen, is afhankelijk van de behoefte van de consument. Treacy en Wiersema stellen dat wanneer een organisatie zich op één van deze drie waardenstrategieën focust, de organisatie succesvoller is (Treacy & Wiersema, 1993, p. 92).

Ook Hamel en Prahalad (1994) stellen met hun theorie 'Core Competencies' dat een organisatie zijn sterke eigenschappen in moet zetten om concurrentievoordeel te ontwikkelen. Deze theorie brengt in kaart waar organisaties goed in zijn en welke van deze elementen niet gemakkelijk te imiteren is door de concurrentie. Zo komen de kerncompetenties van organisaties naar voren en hier dienen organisaties dan vervolgens op in te spelen (Hamel & Prahalad, 1994). De theorie van Hamel en Prahalad hanteert een inside-out perspectief.

Een wat recenter onderzoek van Acquaah en Yasai-Ardekani (2006) toont echter aan dat generieke strategieën niet per definitie succesvoller zijn dan hybride strategieën. Uit dit onderzoek blijkt dat organisaties die een hybride strategie hanteren succesvoller zijn dan organisaties die een generieke strategie hanteren (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2006, p. 346 – 354).

Niet alle waardenstrategieën van Treacy en Wiersema zijn voor winkelcentrum De Baronie toepasbaar. Deze theorie is hierdoor niet relevant genoeg voor dit onderzoek. De theorie van Hamel en Prahalad is erg gericht op de concurrentie. De concurrentie van De Baronie is groot en daarom is het van belang om de concurrentie mee te nemen in dit onderzoek. Echter is deze theorie volledig gericht op het behalen van concurrentievoordeel aan de hand van eigen sterke punten van een organisatie. In dit onderzoek wordt er juist ook veel waarde gehecht aan de mening van de klant, omdat het doel is meer klanten tot De Baronie aan te trekken. De klant moet tevreden zijn over het winkelcentrum, zodat de klant vervolgsbezoeken blijft brengen. Dit aspect mist bij bovengenoemde theorieën waarbij de focus volledig op de eigen kwaliteiten ligt.

Outside-in perspectief

In tegenstelling tot Hamel en Prahalad (1994) die stellen dat je met het positioneren de focus moet leggen op de eigen kwaliteiten, stelt Ansoff (1957) juist dat bij positioneren de focus op de omgeving moet liggen. De Product/Market Growth Matrix van Ansoff (1957) geeft verschillende groeistrategieën weer. Aan de hand van deze theorie achterhalen organisaties op welke markt zij zich bevinden. De theorie brengt in kaart welke markt aantrekkelijk is voor organisaties. Er zijn vier soorten markten waarop organisaties zich bevinden. De eerste markt betreft marktontwikkeling. Dit betreft een nieuwe markt met daarop het aanbod van bestaande producten. De tweede markt betreft marktpenetratie. Deze markt bestaat uit een bestaande markt met bestaande producten. De derde markt betreft diversificatie. Hierbij bestaat de markt uit zowel een nieuwe markt als nieuwe producten. De vierde markt betreft productontwikkeling. Op deze markt wordt een nieuw product aangeboden op een bestaande markt (Ansoff, 1957).

Ook Porter (1979) stelt met zijn Five Forces Model dat organisaties bij positioneren de focus op de omgeving moeten leggen. Dit model helpt organisaties met het opstellen van een positionering aan de hand van vijf concurrerende krachten. Deze krachten zijn potentiële toetreders, afnemers, substituten, leveranciers en concurrenten. Volgens Porter (1979) draagt het bewustzijn van deze krachten bij aan het innemen van een marktpositie in een bepaald marktsegment waardoor een organisatie minder kwetsbaar is. Deze modellen hanteren een outside-in perspectief.

Ook volgens Ries en Trout (2001) hangt positionering niet alleen af van de eigen sterkten van een organisatie, maar ook van die van de concurrenten. Volgens hen kun je het beste de eerste aanbieder van een product of dienst zijn, om zo een breinpositie te verkrijgen bij de klant. De strategie die volgens Ries en Trout werkt, is kijken naar waar nog een 'gat' zit in de behoefte van de consument. Wanneer alle producten op een markt goedkoop zijn, zeggen Ries en Trout dat je dan juist met een duurder en exclusiever exemplaar de markt moet betreden (Ries & Trout, 2001). Hiermee hanteren Ries en Trout ook het outside-in perspectief.

De theorie van Ansoff is vooral geschikt wanneer een organisatie wil onderzoeken welke groeistrategie het beste bij hem past. Aangezien winkelcentrum De Baronie al een groeistrategie heeft gekozen, is deze theorie niet relevant voor dit positioneringsonderzoek. De theorie brengt enkel in kaart welke risico's de gekozen groeistrategie met zich meebrengt.

De theorie van Porter kan van toepassing zijn op dit onderzoek. Winkelcentrum de Baronie is afhankelijk van potentiële toetreders, afnemers, substituten, leveranciers en concurrenten. Het kan daarom goed zijn voor winkelcentrum De Baronie om zich bewust te zijn van deze krachten. Deze theorie kijkt zowel naar de concurrenten als naar de klanten, alleen mist hierbij het stuk waarbij er gekeken wordt naar de eigen sterkten. De eigen sterkten zijn tijdens dit onderzoek juist wel van belang.

De theorie van Ries en Trout is interessant voor dit probleem. De theorie gaat echter wel uit van een ideale situatie waarbij er naar een 'gat' in de markt wordt gezocht, waarbij de organisatie dus als eerste aanbieder op de markt komt. Aangezien dit zeker niet het geval is bij De Baronie, dient het winkelcentrum zich volgens deze theorie op een onderscheidend segment te focussen. Wat ontbreekt in deze theorie zijn de wensen en behoeften van de klant.

Inside-out en outside-in perspectief

Waar bovengenoemde theorieën stellen dat organisaties zich of op hun eigen kwaliteiten of op de omgeving moeten focussen, stelt Ohmae (1982) met zijn 3C-model dat organisaties met het positioneren juist rekening dienen te houden met zowel de eigen sterkten als de omgeving en de klantbehoeften. Deze theorie combineert dan ook een inside-out en outside-in perspectief. Het 3C-model van Ohmae (1982) geeft aan dat organisaties de onderdelen company, customer en competition moeten balanceren om zo tot een succesvolle strategie te komen. Wanneer één van deze drie elementen verschuift, heeft dit effect op de markt. Dit resulteert in het noodzakelijk moeten veranderen van strategie. Het doel van deze theorie is het bereiken van concurrentievoordeel (Ohmae, 1982).

Ook het MDC-model van Riezebos & van der Grinten (2011) stelt dat organisaties bij het positioneren uit moeten gaan van het eigen merk, de doelgroep en de concurrentie. Riezebos & van der Grinten stellen dat positioneren feitelijk gaat om de vraag op grond van welke identiteitsaspecten je je organisatie wilt profileren. De identiteitsaspecten moeten relevant zijn voor de klant en voor de organisatie en bij voorkeur moeten deze de organisatie onderscheiden van de concurrent (Riezebos & van der Grinten, 2011, p. 35).

De theorie van Ohmae richt zich bij het positioneren veelal op de concurrentie. Aangezien de concurrentie van winkelcentrum De Baronie groot is, is het van belang dat de concurrentie in dit onderzoek wordt meegenomen. Dit onderzoek neemt ook de kerncompetenties en klantbehoeften mee. Hierdoor sluit dit model zeer goed aan op dit onderzoek.

De theorie van Riezebos en van der Grinten is, doordat deze theorie zich ook zowel op de concurrentie als op de eigen kerncompetenties en klantbehoeften richt, ook geschikt om te gebruiken voor dit onderzoek. Wel is dit model een stuk minder bekend en toegepast dan het 3C-model van Kenichi Ohmae. Ondanks dat deze theorie een stuk nieuwer is dan de originele theorie van Ohmae, zijn er geen vernieuwende aspecten aan het MDC-model van Riezebos & van der Grinten toegevoegd.

3.2 Centrale theorie

Na het afwegen van meerdere theorieën blijkt het 3C-model van Kenichi Ohmae het beste aan te sluiten op dit onderzoek. In de praktijk is al vaak gebleken dat de toepassing van deze theorie succesvol is. Deze theorie geeft inzicht in de manier waarop een organisatie zich strategisch kan positioneren om succesvol te concurreren (Ohmae, 1982). Volgens Ohmae (1982) moeten de onderdelen company, customer en competition balanceren om zo tot een succesvolle strategie te komen. Het doel van deze theorie is het bereiken van concurrentievoordeel. Ohmae stelt dat er vier strategieën zijn om concurrentievoordeel te bereiken, namelijk focusing of key factors, building on relative superiority, pursuing aggressive initiatives en exploiting strategic degrees of freedom.

Focusing of key factors

Iedere markt beschikt over een aantal factoren die leiden tot succes wanneer bedrijven deze toepassen. Ook wel de kernfactoren van succes genoemd. Ohmae (1975) stelt dat je deze succesfactoren moet identificeren en dat je deze vervolgens moet (her)implementeren.

Building on relative superiority

Vergelijk door middel van onderzoek het eigen product met het product van de concurrentie. Door deze verschillen in kaart te brengen, komt naar voren hoe de organisatie concurrentievoordeel kan bereiken. Op deze manier is een organisatie in staat perfectie te bereiken.

Pursuing Aggressive Initiatives

De organisatie moet nieuwe ideeën en innovaties ontwikkelen om zich te onderscheiden van de concurrentie. Deze ideeën en innovaties moeten uniek zijn.

Exploiting strategic degrees of freedom

De organisatie moet een specifieke richting kiezen om te streven naar succes. Om deze keuze te maken is er ruimte, oftewel vrijheid, nodig. Met vrijheid komen organisaties eerder tot innovatie.

Daarnaast heeft Ohmae drie strategieën opgesteld, namelijk klantstrategieën, organisatiestrategieën en concurrentiestrategieën (Ohmae, 1982).

Klantstrategieën

Ohmae (1982) stelt dat een organisatie een voorkeurspositie kan verkrijgen bij zijn doelgroep, door zich te focussen op de klantbehoeften. De markt dient zich hiervoor te segmenteren in verschillende klantengroepen, zodat het bedrijf beter in staat is de behoeften van de klant te vervullen. Op deze manier kan een organisatie concurrentievoordeel behalen. Volgens Ohmae kan een organisatie op twee manieren zijn doelgroep segmenteren. De eerste manier is op basis van de wensen en behoeften van de klant en de tweede manier is op basis van de situatie van het bedrijf (Ohmae, 1982).

Organisatiestrategieën

Daarnaast stelt Ohmae (1982) dat een organisatie moet bepalen welke sterkten van belang zijn voor het bedrijf om de concurrent voor te zijn. Om de concurrentie te verslaan, moet het bedrijf sterker zijn in één of meerdere kerncompetenties. Hierbij is het van belang dat deze kerncompetenties goed aansluiten op de behoeften van de doelgroep. Deze behoeften veranderen mogelijk, waardoor het van belang is dat de organisatie deze continu in de gaten houdt (Ohmae, 1982).

Concurrentiestrategieën

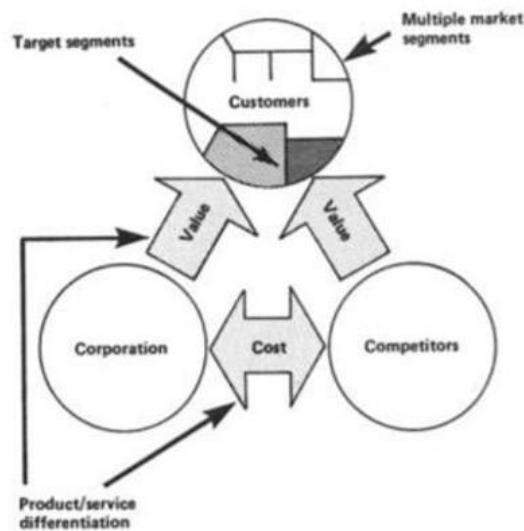
Volgens Ohmae (1982) dient een organisatie zich te onderscheiden van zijn concurrenten om een voorkeurspositie te verkrijgen bij zijn doelgroep. Er zijn twee zaken waarmee een bedrijf rekening dient te houden. Als eerste is er de kracht van het imago. Een organisatie kan zijn imago inzetten om zich positief te onderscheiden van de concurrentie. Dit kan van belang zijn wanneer het bedrijf moeite heeft zich te onderscheiden op basis van productprestatie en distributie. Daarnaast kan een organisatie zich onderscheiden door in te spelen op de verschillen in winst- en kostenstructuur (Ohmae, 1982).

3.3 Conceptueel model

Het conceptuele model dat in dit onderzoek gehanteerd is, is het 3C-model van Kenichi Ohmae (1982). Zoals te zien in figuur 2, bestaat het model uit drie cirkels. Deze cirkels staan symbool voor 'The strategic Triangle'. De cirkels staan voor corporation, competitors en customers. Om het belang van het verband tussen de drie cirkels duidelijk en visueel te maken, zijn de cirkels met elkaar verbonden door drie pijlen. De pijlen met 'Value' erop zijn afgebeeld om duidelijk te maken dat zowel de corporation als de competitors van toegevoegde waarde zijn voor de customers. De pijl 'Cost' staat symbool voor het feit dat zowel de Corporation als de Competitors kostenvoordeel proberen op te doen om zich mee te onderscheiden.

Ohmae brengt in zijn conceptuele model ook het belang van doelgroep- en marktsegmenten aan het licht. Deze dragen volgens Ohmae (1982) bij aan het beter laten aansluiten van de producten, diensten of service van de organisatie aan de klantbehoeften.

Het model is uiteindelijk gericht op het behalen van concurrentievoordeel.



Figuur 2. 3C-model (Ohmae, 1982, p.92)

3.4 Kritische review

Er zijn vele organisaties die zeer tevreden zijn over de toepassing van de strategie van Ohmae. Ohmae staat ook wel bekend als de marketinggoeroe van de wereld. Het is één van de meest succesvolle en gebruikte strategische modellen. Wel is het 3C-model van Ohmae vooral op de Japanse business gericht, omdat de Ohmae uit Japan afkomstig is. Daarom is het een discussiepunt of deze theorie ook wel in het Westen toepasbaar is.

3.5 Hypothesen

Hypothese 1

‘Als een organisatie met zijn communicatie inspeelt op zijn onderscheidende sterkten, dan is het aannemelijk dat de organisatie een onderscheidende positie op de markt verkrijgt.’

Volgens Ohmae (1982) is er een causaal verband tussen het versterken van de kerncompetenties van de organisatie en het opdoen van concurrentievoordeel. Wanneer een organisatie unieke kerncompetenties aanneemt, onderscheidt de organisatie zich van de concurrentie.

Ohmae: *‘The competition will soon discover what the corporation is doing and follow suit. If this happens, the only way the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions’* (Ohmae, 1982, p. 110).

Hypothese 2

‘Als een organisatie zich afzet tegen de sterkten van de concurrentie, dan is het aannemelijk dat de organisatie een onderscheidende positie op de markt verkrijgt.’

Ohmae (1982) stelt dat er een causaal verband is tussen het onderscheidend zijn als organisatie en het hiermee opdoen van concurrentievoordeel. De organisatie kan zich op verschillende manieren

onderscheiden van de concurrentie, bijvoorbeeld door de prijs anders te bepalen dan de concurrenten, waardoor de organisatie een onderscheidende positie op de markt inneemt.

Ohmae: *'A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors'* (Ohmae, 1982. p. 91).

Hypothese 3

'Als een organisatie met zijn communicatie inspeelt op de wensen en behoeften van de doelgroep, dan is het aannemelijk dat de organisatie een voorkeurspositie bij de doelgroep verkrijgt.'

Volgens Ohmae (1982) is er een causaal verband tussen het in kaart brengen van de klantbehoeften en het behalen van concurrentievoordeel. Wanneer een organisatie eerst haar doelgroep segmenteert en de behoeften van deze doelgroepsegmenten in kaart brengt, kan de organisatie er vervolgens voor zorgen dat haar kerncompetenties aansluiten op de behoeften van de doelgroep. Op deze manier kan de organisatie uiteindelijk concurrentievoordeel behalen en zich onderscheiden.

Ohmae: *'To establish a strategic edge over its competition, the company will have to segment the market and then concentrate its efforts on meeting their needs'* (Ohmae, 1982. p. 99).

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording deelvraag 1 en 2, over wat de sterkten van De Baronie en de concurrenten zijn.

Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de drie deelvragen te beantwoorden en om de drie hypothesen te toetsen. Kwalitatief onderzoek wordt ingezet, omdat hiermee inzicht wordt verkregen in de ideeën, behoeften, wensen, gevoelens en voorkeuren van de respondenten. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door middel van een selecte steekproef.

4.1 Methoden van onderzoek

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek. Deelvraag een en twee zijn deels te beantwoorden door middel van deskresearch. Voor het beantwoorden van alle drie de deelvragen is kwalitatief onderzoek ingezet. Met de uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek is de onderzoeker tevens ook in staat de drie opgestelde hypothesen aan te nemen of te verwerpen, zoals beschreven in paragraaf 4.3.

Deskresearch

Deskresearch is de eerste vorm van onderzoek die ingezet wordt voor dit onderzoek. Hierbij wordt relevante informatie verzameld dat reeds beschikbaar is, zodat er niet onnodig onderzoek gedaan wordt naar informatie dat al bestaat (Verhoeven, 2014). Deskresearch brengt tijdens dit onderzoek interne en externe informatie over De Baronie in kaart. Deze vorm van onderzoek helpt theorieën over de onderwerpen winkelcentra en positioneren te vinden en een situatie te schetsen door bestaande, wetenschappelijke en relevante informatie voor het onderzoek te verzamelen (Verhoeven, 2014). Deskresearch is tijdens dit onderzoek niet alleen ingezet voor de situatieschets en het theoretisch kader, maar ook voor de aanleiding, probleemstelling en doelstelling.

Deskresearch beantwoordt de eerste en tweede deelvraag van dit onderzoek. Met het gebruik van offline- en online zoekbanken (Bijlage I) is te achterhalen wat de sterkten van De Baronie zijn, welke concurrenten De Baronie heeft en op welke wijze deze concurrenten zich positioneren.

Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek biedt tijdens dit onderzoek inzicht in de ideeën, behoeften, wensen, gevoelens en voorkeuren van de respondent (Meier & Broekhoff, 2012). Het verkrijgen van inzicht hierin is tijdens dit onderzoek van belang, omdat het doel van dit onderzoek is het inzicht krijgen in de wensen, behoeften en beweegredenen van potentiële klanten van De Baronie. Iedere respondent kan een andere motivatie hebben voor het geven van zijn of haar antwoord (Verhoeven, 2014). Door middel van kwalitatief onderzoek wordt objectief en systematisch informatie verzameld over de wensen en behoeften van de potentiële klanten, met als doel om hiermee inzichten te verkrijgen en gefundeerde beslissingen te nemen (Meier & Broekhoff, 2012). Daarnaast biedt kwalitatief onderzoek in de vorm van card sorting de mogelijkheid om de sterkten van De Baronie te toetsen bij de respondenten.

Kwalitatief onderzoek beantwoordt de eerste deelvraag van dit onderzoek. Door middel van kwalitatief onderzoek krijgen de respondenten de mogelijkheid zelf in te brengen wat zij zien als de sterkten van De Baronie. Daarnaast is door middel van card sorting te toetsen of de respondenten de sterkten van

De Baronie, die door middel van deskresearch naar voren zijn gekomen, ook als sterkten van De Baronie ervaren. Ook de tweede deelvraag is te beantwoorden door middel van kwalitatief onderzoek. Het doel van kwalitatief onderzoek bij deze deelvraag is de sterken van de concurrerende winkelcentra in kaart brengen. De respondenten kunnen hierbij zelf sterkten inbrengen. De derde deelvraag is ook te beantwoorden door middel van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek gericht op deze deelvraag geeft inzicht in wat de wensen en behoeften van potentiële klanten zijn.

Kwalitatief onderzoek is voor het beantwoorden van deze drie deelvragen vereist, omdat de gedachten en voorkeuren van individuen van elkaar verschillen. De deze vorm van onderzoek biedt de mogelijkheid voor respondenten om persoonlijke gedachten en voorkeuren in te brengen en toe te lichten. Het achterhalen van de achterliggende gedachten van de respondenten is van belang voor het onderzoek, zodat hier met het opstellen van de positionering rekening mee te houden is. De drie opgestelde hypothesen zijn ook door middel van kwalitatief onderzoek te accepteren of te verwerpen.

4.2 Datacollectie

De benodigde informatie dat van belang is voor dit onderzoek, is via deskresearch en face-to-face interviews in kaart te brengen. Om tijdens de interviews interactie uit te lokken, hanteert dit onderzoek een semigestructureerde vragenlijst (Verhoeven, 2014). De onderzoeker stelt hierbij de vooropgestelde vragen aan de respondent, maar de respondent krijgt hierbij de kans om dieper op het antwoord in te gaan.

Deskresearch

Voor het verkrijgen van wetenschappelijke en relevante data is gebruikgemaakt van meerdere zoektermen en verschillende databases. Deze databases bestaan onder andere uit Google Scholar, HLvinden en het boek 100+ Management Models van Trompenaars & Coebergh. De gebruikte databases en zoektermen staan vermeld in bijlage I: Zoekplan.

Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit mannen en vrouwen tussen de 45 en 55 jaar die woonachtig zijn in de Gemeente Alphen aan den Rijn. De doelgroep bezoekt De Baronie minder dan één keer per maand. De doelgroep is wel bekend met De Baronie, maar doet niet vast zijn boodschappen bij De Baronie.

Werving en selectie van respondenten

Volgens Verhoeven (2014) is het gebruikelijk om tussen de tien en vijftien interviews af te nemen bij een kwalitatief onderzoek, omdat dit soort onderzoek vaak kleinschalig is. Guest, Bunce en Johnson (2006) stellen dat wanneer er twaalf respondenten geïnterviewd zijn, er verzadiging plaatsvindt. Op dat moment is alle benodigde informatie verkregen, omdat er hierna geen nieuwe informatie of feiten naar voren komen (Guest, Bunce & Johnson, 2006). Om deze reden nemen er in principe in totaal twaalf respondenten deel aan het onderzoek. Mocht er na deze twaalf interviews toch nog nieuwe informatie naar voren komen, dan is het van belang extra respondenten te ondervragen totdat er wel verzadiging wordt bereikt.

De kwaliteit van de respondent is bij kwalitatief onderzoek erg bepalend voor de uitkomsten van het onderzoek (Meier & Broekhoff, 2012). De respondenten zijn geselecteerd aan de hand van een selecte steekproef, omdat er geen klantenbestand bestaat waarin precies terug te vinden is welke personen tot de populatie behoren. De respondenten zijn geselecteerd door middel van zorgvuldige uitvoering, om zo betrouwbare onderzoeksgegevens te verkrijgen. Zo zijn er precies evenveel mannen als vrouwen geselecteerd en is rekening gehouden met de woonplaats en woonwijk van de respondenten.

Respondentschema

In onderstaande tabel is het respondentschema weergegeven. Bij het opstellen van dit schema is rekening gehouden met het selecteren van een groep deelnemers die samen een zo volledig mogelijk beeld geven van alle mogelijke meningen en ervaringen die rond het positioneren van een winkelcentrum bestaan.

Tabel 1: <i>Respondentschema</i>				
Func tielaag	Leeftijd	Geslacht	Woonplaats	Aantal respondenten
Potentiële klant	45	Man	Alphen aan den Rijn	1
Potentiële klant	47	Vrouw	Alphen aan den Rijn	1
Potentiële klant	48	Man	Alphen aan den Rijn	1
Potentiële klant	52	Vrouw	Hazerswoude-Dorp	1
Potentiële klant	51	Vrouw	Hazerswoude-Rijndijk	1
Potentiële klant	49	Vrouw	Alphen aan den Rijn	1
Potentiële klant	55	Man	Alphen aan den Rijn	1
Potentiële klant	52	Man	Alphen aan den Rijn	1
Potentiële klant	46	Vrouw	Alphen aan den Rijn	1
Potentiële klant	54	Vrouw	Alphen aan den Rijn	1
Potentiële klant	54	Man	Hazerswoude-Rijndijk	1
Potentiële klant	48	Man	Boskoop	1
Totaal				12

Bron: M. Berg

Uitwerking van de interviews

Alle interviews zijn uitgewerkt in verbatims aan de hand van de geluidsopnamen die tijdens het interview gemaakt zijn (Bijlage M). Deze verbatims geven de letterlijke antwoorden van de respondenten weer. Dit betreft het meest primaire bronmateriaal, omdat hiermee op elk gewenst moment op het originele gesprek terug te vallen is. Daarnaast dienen deze opnamen ter bewijs en controle (Meier & Broekhoff, 2012). Vervolgens is het geheel aan gegevens tot een logische ordening en betekenisverlening verwerkt (Meier & Broekhoff, 2012). Dit leidt tot het analyseschema (Bijlage N). Het analyseschema is volgens de vooraf opgestelde selectiecriteria gestructureerd.

Interviewtechnieken

Het interview is als eerst goed voorbereid, aangezien een goede voorbereiding essentieel is voor het welslagen van een interview (Hulshof, 2013). De eerste stap in de voorbereiding is volgens Hulshof (2013) zoveel mogelijk informatie verzamelen over het onderwerp. Het verzamelen van informatie over

positioneren is terug te vinden in het zoekplan (Bijlage I). De juiste technieken en hulpmiddelen hebben een positief effect op de kwaliteit van het interview. Om deze reden is van tevoren een serie hoofdvragen opgesteld. Op basis hiervan zijn een topic guide (Bijlage J) en een vragenlijst (Bijlage K) opgesteld. Deze dienen te zorgen voor structuur tijdens het interview. Bij het opstellen van de topic guide en vragenlijsten is er rekening mee gehouden dat er tijdens het afnemen van het interview ruimte is voor suggesties en aanvullingen van de respondent. Ook wordt er tijdens het interview gebruik gemaakt van card sorting (Bijlage L). Hierbij krijgt de respondent vier kaartjes met sterkten van De Baronie erop, die hij op volgorde van sterkte dient te plaatsen. Op deze manier wordt in kaart gebracht welke sterkten van De Baronie de respondenten als het sterkst ervaren.

Semigestructureerd interview

Er wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Dit houdt in dat het interview wordt doorlopen aan de hand van een topic guide (Bijlage J) en een vragenlijst (Bijlage K). De vragenlijst en topic guide dienen als leidraad, maar het is ook mogelijk hiervan af te wijken (Verhoeven, 2014). Door deze manier van interviewen krijgt de respondent de mogelijkheid zelf bepaalde onderwerpen in te brengen (Verhoeven, 2014). Ook biedt deze manier van interviewen de mogelijkheid om vragen te stellen die niet vooraf opgesteld zijn, maar die mogelijk wel van belang zijn voor het onderzoek. Hierdoor wordt er een goed beeld gevormd van de wensen en behoeften van de respondenten (Meier & Broekhoff, 2012).

Face-to-face

De interviews worden face-to-face afgenomen. De face-to-face methode wordt gehanteerd, omdat hierbij de non-verbale communicatie mee te nemen is in het onderzoek. Daarnaast biedt de face-to-face methode als voordeel de mogelijkheid om om opheldering te vragen, wanneer het antwoord van de respondent niet duidelijk genoeg is (Meier & Broekhoff, 2012). De interviews vinden plaats op verschillende locaties. De respondent is vrij om te bepalen waar hij of zij wil afspreken voor het interview.

4.3 Operationalisatie

Deze paragraaf beschrijft de methode per deelvraag en hypothese. Het conceptuele model, oftewel het 3C-model van Ohmae, dient hierbij als meetinstrument om gegevens te verzamelen en vormt de basis van de topic guide (bijlage J).

Operationalisatie per deelvraag

Deelvraag 1

'Wat zijn de sterkten van winkelcentrum De Baronie?'

Deze vraag is door middel van deskresearch en kwalitatief onderzoek te beantwoorden. Aan de respondenten wordt, door middel van kwalitatief onderzoek, gevraagd wat zij zien als de sterke punten van De Baronie. Hierbij hebben de respondenten de mogelijkheid eigen ideeën in te brengen. De respondenten dienen vervolgens de opgestelde sterkten door middel van card sorting op volgorde te plaatsen van het sterkste punt naar het minst sterke punt (Bijlage K, vraag 9 t/m 18 & Bijlage L).

Deelvraag 2

'Wat zijn de sterkten van de concurrentie?'

Deze vraag is door zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek te beantwoorden. Deskresearch brengt in kaart welke concurrenten er zijn. Nadat de concurrenten in kaart gebracht zijn, kan het kwalitatieve onderzoek ingaan op wat de respondenten als de sterkten van de concurrenten zien. Hiervoor zijn vragen opgesteld in de vragenlijst (bijlage K, vraag 19 t/m 23).

Deelvraag 3

'Wat zijn de wensen en behoeften van potentiële klanten?'

Deze deelvraag is te beantwoorden door middel van kwalitatief onderzoek. De respondenten krijgen door middel van kwalitatief onderzoek de mogelijkheid aan te geven wat hun wensen en behoeften zijn. Vragen die gericht zijn op het achterhalen van de wensen en behoeften van de klant zijn opgenomen in de vragenlijst (bijlage K, vraag 6 t/m 8).

Operationalisatie per hypothese

Hypothese 1

'Als een organisatie met zijn communicatie inspeelt op zijn onderscheidende sterkten, dan is het aannemelijk dat de organisatie een onderscheidende positie op de markt verkrijgt.'

Ohmae (1982) stelt dat een organisatie zich op één of meerdere van zijn sterkten moet focussen. Volgens Ohmae (1982) zijn sterkten, ook wel kerncompetenties, punten waarin een bedrijf uitblinkt. Deze sterkten moet het bedrijf achterhalen en vastleggen. Deze sterkten dienen onderscheidend te zijn van de sterkten van de concurrentie. Deze hypothese wordt getoetst aan de hand van deelvraag 1 en 2: 'Wat zijn de sterkten van winkelcentrum De Baronie' en 'Wat zijn de sterkten van de concurrenten?'. In de vragenlijst (bijlage K) zijn de vragen 9 tot en met 18 gericht op het verkrijgen van inzicht in de sterkten van De Baronie en de vragen 19 tot en met 23 gericht op het verkrijgen van inzicht in de sterkten van de concurrentie. Aan de hand van de antwoorden op deze vragen wordt inzichtelijk op welke sterkten De Baronie moet inspelen met zijn communicatie, waarmee het aannemelijk is dat De Baronie een onderscheidende positie op de markt verkrijgt.

Hypothese 2

'Als een organisatie zich afzet tegen de sterkten van de concurrentie, dan is het aannemelijk dat de organisatie een onderscheidende positie op de markt verkrijgt.'

Volgens Ohmae (1982) is het goed een andere positioneringsstrategie toe te passen dan de concurrenten. Volgens Ohmae (1982) is concurrentie meer dan alleen het aanbieden van dezelfde producten of diensten. Ohmae stelt dat de service van een organisatie ook bepalend is voor de mate van concurrentie. Deze hypothese wordt getoetst aan de hand van deelvraag 2: 'Wat zijn de sterkten van de concurrenten?'. De vragen 19 tot en met 23 in de vragenlijst (Bijlage K) zijn gericht op het verkrijgen van inzicht in de sterkten van de concurrentie. Aan de hand van de antwoorden op deze vragen wordt inzichtelijk op welke sterkten de concurrenten inzetten, zodat De Baronie zich, door juist

op andere sterkten in te zetten, kan afzetten tegen de concurrentie, waardoor het aannemelijk is dat De Baronie een onderscheidende positie op de markt verkrijgt.

Hypothese 3

'Als een organisatie met zijn communicatie inspeelt op de wensen en behoeften van de doelgroep, dan is het aannemelijk dat de organisatie een voorkeurspositie bij de doelgroep verkrijgt.'

Ohmae (1982) stelt dat het voor een organisatie belangrijk is om een selecte doelgroep te selecteren en om aan de wensen en behoeften van deze doelgroep te voldoen. Volgens Ohmae (1982) zijn klantbehoeften bepaalde punten die klanten verlangen van een bedrijf. Deze behoeften dienen organisaties mee te nemen in de positionering. Deze hypothese wordt getoetst aan de hand van deelvraag 3: 'Wat zijn de wensen en behoeften van potentiële klanten?'. In de vragenlijst (Bijlage K) zijn een aantal vragen opgesteld die het antwoord op deze deelvraag achterhalen. Dit betreft de vraag 6 tot en met 8. Aan de hand van de antwoorden op deze vragen wordt inzichtelijk op welke wensen en behoeften van de doelgroep De Baronie in moet spelen met zijn communicatie, waardoor het aannemelijk is dat De Baronie een voorkeurspositie verkrijgt bij de consument.

5. Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de sterkten van De Baronie divers winkelaanbod, betaalbare winkels, goede parkeergelegenheid, compactheid en gezelligheid betreffen. De grootste directe concurrenten van De Baronie betreffen De Atlas, De Herenhof en De Ridderhof. De Atlas staat voornamelijk bekend om zijn goede Hoogvliet, De Herenhof speelt vooral in op het luxere segment en De Ridderhof heeft een breed winkelaanbod met vooral goedkope winkels. De wensen en behoeften van de doelgroep zijn voornamelijk een compleet winkelaanbod, compactheid, gezelligheid, veiligheid en goede parkeergelegenheid.

5.1 Sterkten van De Baronie

Deze paragraaf beantwoordt deelvraag 1: 'Wat zijn de sterkten van De Baronie?'.

Bezoekmotieven

De respondenten zijn bekend geraakt met het winkelcentrum doordat zij er wel eens langs gereden zijn, via kennissen, burens, social media, de krant, door Shabu Shabu of omdat het dichtbij hun huis is (analyseschema 6). De respondenten bezochten De Baronie op aanraden van kennissen of burens, omdat het dichtbij, gemakkelijk en snel is, voor bepaalde winkels, uit nieuwsgierigheid of voor de goedkope winkels en aanbiedingen van deze winkels (analyseschema 7). De voornaamste reden dat de respondenten De Baronie niet vast bezoeken is dat zij het bezoeken van andere winkelcentra gemakkelijker vinden. Dit komt omdat andere winkelcentra dichterbij zijn en vanwege gewenning (analyseschema 8).

Associatie

De respondenten denken bij de naam 'De Baronie' aan de oude chocoladefabriek (analyseschema 5). Als de respondenten denken aan winkelcentrum De Baronie, denken zij aan betaalbare winkels (analyseschema 9, respondent 1, 2, 3, 5 en 8). Daarnaast denken zij aan gezelligheid (analyseschema 9, respondent 10, 11 en 12). Ook denken zij aan compactheid, snelheid en een goede parkeergelegenheid en bereikbaarheid. (analyseschema 9, respondent 4, 7, 9, 11 en 12). De respondenten omschrijven De Baronie als een goedkoop, gemakkelijk en gezellig winkelcentrum met een goed winkelaanbod (analyseschema 10 en analyseschema 11).

Unieke eigenschappen

De respondenten vinden dat de hoeveelheid bekende en goedkope winkelketens De Baronie uniek en onderscheidend maakt (analyseschema 12, respondent 1, 2, 5, 8, 9 en 11). Ook de parkeergelegenheid, het gemak en de snelheid ervaren de respondenten als iets unieks bij De Baronie (analyseschema 12, respondent 3 en 7). Daarnaast ervaren de respondenten de gezelligheid en sfeer in De Baronie als iets unieks bij De Baronie (analyseschema 12, respondent 4, 10 en 11).

Positieve punten

De respondenten ervaren de parkeergelegenheid, compactheid, het gemak en de bereikbaarheid van De Baronie als positief (analyseschema 13, respondent 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11 en 12). Daarnaast ervaren de respondenten het als positief dat De Baronie over goedkope winkels beschikt (analyseschema 13, respondent 1, 2 en 8). Ook ervaren de respondenten de sfeer in het winkelcentrum als iets positiefs (analyseschema 13, respondent 4, 5, 6, 9 en 10).

Card sorting

De respondenten zien de parkeergelegenheid als het sterkste punt van De Baronie. Het goedkope winkelsegment eindigt op de tweede plaats. De compactheid komt op de derde plaats. De respondenten zien deze drie punten als daadwerkelijke sterkten van De Baronie. De respondenten ervaren het brede aanbod aan horecagelegenheden niet zozeer als een sterkte van De Baronie (analyseschema 14).

Hypothese

Uit het onderzoek blijkt dat de sterkten van De Baronie haar betaalbare winkels, het diverse winkelaanbod, de parkeergelegenheid, de compactheid en de gezelligheid betreffen (analyseschema 7, 9, 10, 11, 12, 13 en 14). De drie directe concurrenten van De Baronie, die net als De Baronie gericht zijn op het dagelijkse aanbod, zijn De Atlas, De Herenhof en De Ridderhof.

In De Atlas zijn betaalbare winkels in mindere mate aanwezig dan in De Baronie volgens de respondenten. Het complete winkelaanbod in De Atlas is volgens de respondenten veel kleiner dan in De Baronie. De respondenten ervaren het winkelaanbod in De Atlas als niet compleet. Het winkelcentrum is wel geschikt en gemakkelijk voor de snelle boodschap. De gezelligheid in het winkelcentrum mist echter wel volgens de respondenten (analyseschema 18, respondent 1, 2 en 9).

De Herenhof beschikt in tegenstelling tot De Baronie niet over goedkope winkels, maar juist over luxe winkels. Dit is dan ook een sterkte van De Herenhof. Het winkelaanbod en de gezelligheid zijn in De Herenhof prima volgens de respondenten, maar het gemak ervaren de respondenten niet als optimaal. De respondenten vinden vooral dat de parkeergelegenheid te ver bij de winkels vandaan is (analyseschema 18, respondent 1, 3, 6, 7 en 10).

De Ridderhof beschikt volgens de respondenten over een divers aanbod aan goedkope winkels. Wel is het gemak in dit winkelcentrum minder dan in De Baronie, doordat de winkels wat verder uit elkaar liggen. De respondenten zien De Ridderhof als een ongezellig en sfeerloos winkelcentrum dat in verval is (analyseschema 18, respondent 2, 4, 6 en 8).

Geen van de directe concurrenten voldoet daarmee aan alle sterkten van De Baronie. Dat betekent dat het aannemelijk is dat De Baronie, als hij met zijn communicatie inspeelt op deze sterkten, een onderscheidende positie op de markt verkrijgt. Hypothese 1, 'Als een organisatie met zijn communicatie inspeelt op zijn onderscheidende sterkten, dan is het aannemelijk dat de organisatie een onderscheidende positie op de markt verkrijgt', wordt daarom aangenomen.

Samenvatting

De sterkten die tijdens het onderzoek het meest naar voren kwamen, zijn het diverse winkelaanbod, betaalbare winkels, goede parkeergelegenheid, compactheid en gezelligheid (analyseschema 7, 9, 10, 11, 12, 13 en 14). Naast deze vijf sterkten zijn er ook nog andere punten genoemd waarin De Baronie sterk is, maar deze vijf zijn overduidelijk het meest genoemd (analyseschema 7, 9, 10, 11, 12, 13 en 14). Deze vijf punten behoren dan ook tot de sterkste punten van De Baronie. Hypothese 1, die test of De Baronie een onderscheidende positie op de markt kan verkrijgen als deze sterkten op de

positioneringsstrategie worden toegepast en naar de doelgroep gecommuniceerd worden, is aangenomen.

5.2 Sterkten van de concurrenten

Deze paragraaf beantwoordt deelvraag 2: 'Wat zijn de sterkten van de concurrenten?'.

Concurrerende winkelcentra

De respondenten zijn bekend met De Atlas, De Herenhof, De Ridderhof, De Aarhof, De van Nesstraat, het stadscentrum, Boskoop, Hazerswoude-Dorp, Hazerswoude-Rijndijk en Koudekerk aan den Rijn (analyseschema 15). De respondenten bezoeken van de concurrerende winkelcentra De Atlas, De Herenhof, De Ridderhof, het stadscentrum, Hazerswoude-Dorp, Hazerswoude-Rijndijk en De Aarhof (analyseschema 16). De Atlas, De Herenhof en De Ridderhof blijken de directe concurrenten van De Baronie te zijn, aangezien deze winkelcentra het meest vergelijkbaar zijn met De Baronie en allemaal op het dagelijks aanbod inspelen.

De Atlas

De Atlas wordt door respondenten uit Kerk en Zanen voornamelijk bezocht uit praktische overweging, omdat De Atlas voor deze respondenten dichtbij huis is (analyseschema 17, respondent 1). Dit winkelcentrum wordt veel bezocht voor de Hoogvliet. De respondenten ervaren deze Hoogvliet als een fijne, ruime winkel met een breed assortiment (analyseschema 17, respondent 2). Het winkelcentrum zelf wordt echter als ongezellig ervaren (analyseschema 18, respondent 2 en 9). Daarnaast vinden de respondenten het winkelaanbod hier niet compleet (analyseschema 18, respondent 1 en 2). De Atlas is volgens de respondenten een prima winkelcentrum voor de snelle boodschap (analyseschema 19, respondent 1 en 9). Het winkelcentrum wordt wel als compact ervaren (analyseschema 20, respondent 9).

De respondenten zien als verschil tussen De Atlas en De Baronie dat De Atlas een beperkt winkelaanbod heeft en dat De Baronie juist een ruim winkelaanbod heeft. Ook beschikt De Baronie over meer bekende winkels dan De Atlas. Daarnaast vindt de respondent De Baronie gezellig, terwijl hij De Atlas juist ongezellig vindt. Wel vindt de respondent De Hoogvliet in De Atlas fijner dan die in De Baronie. De respondent ervaart De Baronie ook als een mooi, vernieuwd winkelcentrum, terwijl De Atlas volgens de respondent al wat verouderd is (analyseschema 18, respondent 1, 2 en 9).

De Herenhof

De respondenten die De Herenhof regelmatig bezoeken, doen dit vooral omdat de luxe winkels in De Herenhof hen aanspreken (analyseschema 17, respondent 1 en 7). Vooral het rijtje met verswinkels spreekt de respondenten aan. De kwaliteit van deze verswinkels wordt erg gewaardeerd, maar ook de ligging van deze winkels wordt door de respondenten als erg prettig ervaren (analyseschema 17, respondent 1, 3 en 7). Naast de luxe verswinkels, spreken ook de luxe kledingwinkels de respondent aan (analyseschema 17, respondent 7 en 10). Ook vinden de respondenten dat het aanbod aan winkels in dit winkelcentrum ruim is (analyseschema 17, respondent 3, 6 en 7). Ook de wat apartere winkeltjes die in De Herenhof zitten, vinden de respondenten leuk om te bezoeken (analyseschema 17, respondent 6). Daarnaast spreekt de Jumbo supermarkt die in de Herenhof zit de respondenten

aan (analyseschema 17, respondent 3 en 7). De respondent ervaart De Herenhof als een gezellig winkelcentrum met een fijne sfeer (analyseschema 17, respondent 10). De respondenten vinden De Herenhof echter niet compact en ook het parkeren wordt als onhandig ervaren (analyseschema 18, respondent 1, 6 en 7).

De respondenten vinden het grootste verschil tussen De Herenhof en De Baronie de compactheid. De respondenten vinden De Baronie een stuk compacter dan De Herenhof. Ook vindt de respondent dat De Herenhof een net iets ruimer aanbod aan winkels heeft dan De Baronie. De Herenhof beschikt ook over iets kleinere, apartere winkeltjes. De Baronie daarentegen beschikt meer over de grote, bekende winkelketens. Ook ervaart de respondent de winkels in De Herenhof meer als luxe en in De Baronie meer als goedkoop. Het parkeren is in De Baronie een stuk aangenamer dan in De Herenhof volgens de respondenten. Wat betreft de gezelligheid, sfeer en aankleding ervaart de respondent De Herenhof als net iets gezelliger dan De Baronie (analyseschema 18, respondent 1, 3, 6, 7 en 10).

De Ridderhof

De Ridderhof wordt voornamelijk bezocht vanwege zijn goedkope winkels, zoals de Aldi, Hoogvliet, Kruidvat en Action (analyseschema 17, respondent 2 en 8). Ook wordt dit winkelcentrum uit gewenning bezocht (analyseschema 17, respondent 4). De parkeergelegenheid in het winkelcentrum is niet optimaal volgens de respondenten (analyseschema 19, respondent 2 en 6). Het is op zich prima, maar het kan beter. Wel zitten er fijne winkels in De Ridderhof (analyseschema 19, respondent 2 en 6). Ook ervaren de respondenten de bereikbaarheid van het winkelcentrum als prettig (analyseschema 19, respondent 8). De compactheid kan daarentegen beter volgens de respondenten (analyseschema 19, respondent 2). De sfeer mist wel overduidelijk in het winkelcentrum (analyseschema 19, respondent 2 en 6 en analyseschema 20, respondent 2, 4, 6 en 8). Volgens de respondenten hangt er in dit winkelgebied nog een nare sfeer als gevolg van de aanslag in 2011 in dit winkelcentrum (analyseschema 20, respondent 6). Ook is het winkelcentrum gedateerd (analyseschema 20, respondent 4).

De respondenten zien als verschillen tussen De Ridderhof en De Baronie dat De Ridderhof minder compact is en minder fijne parkeergelegenheid heeft dan De Baronie. De Hoogvliet in De Ridderhof bevalt de respondent echter wel weer beter dan in De Baronie. Nog een groot verschil tussen De Ridderhof en De Baronie is de gezelligheid. De respondenten ervaren De Baronie als gezellig en De Ridderhof wordt juist als ongezellig ervaren. Daarnaast is De Ridderhof wel helemaal overdekt, in tegenstelling tot De Baronie. Volgens de respondenten kan dat een voordeel zijn voor De Ridderhof. Ook heeft De Ridderhof een ruimer aanbod aan supermarkten. Er zijn in De Ridderhof drie supermarkten gevestigd, terwijl De Baronie maar over twee supermarkten beschikt. De Ridderhof beschikt over een Albert Heijn, een wat luxere supermarkt. Dat mist in De Baronie (analyseschema 18, respondent 2, 4, 6 en 8).

De Aarhof

Uit het onderzoek blijkt dat De Aarhof geen directe concurrent van De Baronie is. De Aarhof is meer gericht op het recreatieve aanbod, terwijl De Baronie zich juist richt op het dagelijkse aanbod (analyseschema 18, respondent 8 en 11). Respondenten vinden het fijn dat er hier een HEMA zit

(Analyseschema 17, respondent 8). Verder is De Aarhof volgens de respondenten centraal gelegen en beschikt het winkelcentrum over een fijne parkeerplaats (analyseschema 17, respondent 11). De Aarhof wordt ervaren als winkelgebied om kleding te kopen. De respondenten zien dit winkelgebied niet zozeer als een geschikte plek om de dagelijkse boodschap te halen (analyseschema 19, respondent 8).

Het grootste verschil tussen De Aarhof en De Baronie is volgens de respondenten dat in De Aarhof de nadruk vooral ligt op het verkopen van kleding en niet op het verkopen van dagelijkse boodschappen, en in De Baronie ligt de nadruk juist wel op het verkopen van dagelijkse boodschappen en minder op het verkopen van kleding (analyseschema 18, respondent 8 en 11).

Het stadscentrum

Uit het onderzoek blijkt dat het stadscentrum geen directe concurrent van De Baronie is. Het stadscentrum is meer gericht op het recreatieve aanbod, terwijl De Baronie zich juist richt op het dagelijkse aanbod (analyseschema 18, respondent 2, 5, 7, 8 en 11). Het stadscentrum wordt door de respondenten voornamelijk voor recreatieve doeleinden gebruikt (analyseschema 17, respondent 2, 5, 7, 8, 10 en 11). De respondenten komen hier vooral voor de terrasjes, bioscoop of om te shoppen. De respondenten vinden het stadscentrum een gezellige plek (analyseschema 17, respondent 2, 5, 7, 8, 10 en 11). Het stadscentrum is volgens de respondenten niet zo compact en ook is het parkeren in het stadscentrum niet altijd even handig (analyseschema 18, respondent 5 en analyseschema 20, respondent 8). Om deze reden doet de respondent liever geen dagelijkse boodschappen in het stadscentrum (analyseschema 18, respondent 7).

Het grootste verschil tussen het stadscentrum en De Baronie is volgens de respondent dat het stadscentrum geschikt is om een drankje te doen, maar niet om boodschappen te doen. De Baronie is juist niet heel geschikt om een drankje te doen, maar wel om boodschappen te doen. De respondenten doen liever geen dagelijkse boodschappen in het stadscentrum, omdat de parkeergelegenheid en de afstanden tussen de winkels, oftewel de compactheid, als onprettig wordt ervaren. Wel vindt de respondent het stadscentrum wat gezelliger dan De Baronie (analyseschema 18, respondent 2, 5, 7, 8, 10 en 11).

Hazerswoude-Dorp

Uit het onderzoek blijkt dat Hazerswoude-Dorp geen directe concurrent van De Baronie is. Hazerswoude-Dorp wordt voornamelijk bezocht door inwoners uit het dorp die vanwege het gemak hun boodschappen daar halen (analyseschema 17, respondent 4 en 5). De kans dat inwoners uit Alphen aan den Rijn daarheen gaan voor hun boodschappen is erg klein, omdat het winkelcentrum maar een klein winkelaanbod heeft. Dit winkelcentrum wordt voornamelijk bezocht uit gemak, omdat het dichtbij is voor de respondenten die dit winkelcentrum wel eens bezoeken (analyseschema 17, respondent 4 en 5). Het winkelaanbod is er alleen niet compleet (analyseschema 18, respondent 4). Er zijn wel genoeg winkels om te voorzien in de dagelijkse behoeften. Het winkelcentrum beschikt wel over een basisaanbod aan winkels (analyseschema 21, respondent 5). Hazerswoude-Dorp wordt gezien als een kleinschalig en persoonlijk winkelgebied (analyseschema 21, respondent 4 en 5). Het verschil tussen Hazerswoude-Dorp en De Baronie is volgens de respondenten dat Hazerswoude-Dorp

veel minder compleet en kleinschaliger is dan De Baronie. Hazerswoude-Dorp is daardoor juist wel weer persoonlijker dan De Baronie (analyseschema 18, respondent 4 en 5).

Hazerswoude-Rijndijk

Uit het onderzoek blijkt dat Hazerswoude-Rijndijk geen directe concurrent van De Baronie is. Hazerswoude-Rijndijk wordt voornamelijk bezocht door inwoners uit het dorp die daar vanwege het gemak hun boodschappen halen (analyseschema 17, respondent 5). De kans dat inwoners uit Alphen aan den Rijn daarheen gaan voor hun boodschappen is erg klein, omdat het winkelcentrum maar een klein winkelaanbod heeft (analyseschema 17, respondent 5). Hazerswoude-Rijndijk wordt voornamelijk bezocht omdat het dichtbij is, oftewel uit praktisch overweging (analyseschema 17, respondent 5). Daarnaast ervaart de respondent dit winkelgebied als gezellig en persoonlijk (analyseschema 17, respondent 5). Er is genoeg aanbod om te voorzien in de dagelijkse behoeften (analyseschema 20, respondent 5). De winkels die hier gevestigd zijn, zijn niet altijd even scherp qua prijs. Hazerswoude-Rijndijk wordt als kleinschaliger en persoonlijker dan De Baronie gezien (analyseschema 18, respondent 5).

Boskoop

Boskoop wordt voornamelijk bezocht door bewoners uit het dorp, omdat het voor hen dichtbij is en er goede winkels zitten (analyseschema 17, respondent 12). Boskoop beschikt over een ruimer winkelaanbod dan De Baronie, maar is wel minder fijn op het gebied van parkeren (analyseschema 18, respondent 12). Boskoop wordt omschreven als ons-kent-ons winkelcentrum dat gezellig is en goede winkels heeft (analyseschema 20 en 21, respondent 12).

Hypothese

Uit het onderzoek blijkt dat De Atlas, De Herenhof en De Ridderhof directe concurrenten van De Baronie zijn. De sterkten van De Atlas zijn de goede Hoogvliet supermarkt en het snel boodschappen kunnen doen (analyseschema 17, respondent 1, 2 en 9). De sterkten van De Herenhof zijn de luxe winkels en de gezelligheid (analyseschema 17, respondent 1, 3, 6, 7 en 10). De sterkten van De Ridderhof zijn het winkelaanbod en het aanbod aan betaalbare winkels (analyseschema 17, respondent 2, 4, 6 en 8). De sterkten van De Baronie zijn het aanbod aan betaalbare winkels, het winkelaanbod, de parkeergelegenheid, de compactheid en de gezelligheid (analyseschema 7, 9, 10, 11, 12, 13 en 14). De sterkten van de concurrentie en De Baronie komen deels wel overeen, maar geen van de concurrerende winkelcentra beschikt over alle sterkten van De Baronie. Daardoor kan De Baronie zich met zijn combinatie van sterkten afzetten tegen de sterkten van de concurrentie. Het is dan ook aannemelijk dat De Baronie een onderscheidende positie op de markt kan verkrijgen, als het winkelcentrum zich afzet tegen de sterkten van de concurrentie. Hypothese 2, 'Als een organisatie zich afzet tegen de sterkten van de concurrentie, dan is het aannemelijk dat de organisatie een onderscheidende positie op de markt verkrijgt', wordt daarom aangenomen.

Samenvatting

De directe concurrenten van De Baronie zijn De Atlas, De Herenhof en De Ridderhof. De Atlas heeft een goede Hoogvliet, maar verder ervaren de respondenten het als een incompleet en ongezellig winkelcentrum (analyseschema 19, respondent 1, 2 en 9). De respondenten vinden De Herenhof een

gezellig winkelcentrum met voornamelijk luxe winkels. De parkeergelegenheid en compactheid ervaren de respondenten niet als optimaal in De Herenhof (analyseschema 19, respondent 1, 3, 6, 7 en 10). De Ridderhof heeft volgens de respondenten een breed winkelaanbod en er zitten vooral goedkope winkels. Wel is het winkelcentrum sfeerloos en in verval volgens de respondenten (analyseschema 19, respondent 2, 4, 6 en 8). Ook de parkeergelegenheid en compactheid kunnen beter in De Ridderhof (analyseschema 19, respondent 2 en 6). De respondenten zien De Aarhof niet als een geschikt winkelcentrum voor de dagelijkse boodschappen, maar wel om kleding te kopen (analyseschema 19, respondent 8 en 11). Ditzelfde geldt ook voor het stadscentrum. Het stadscentrum wordt daarnaast ook bezocht voor de horeca door de respondenten (analyseschema 19, respondent 2, 5, 7, 8, 10 en 11). Hazerswoude-Dorp en Hazerswoude-Rijndijk beschikken over een goed basisaanbod voor de dagelijkse boodschappen, maar verder is het winkelaanbod klein (analyseschema 19, respondent 4 en 5). Boskoop is een gezellig en compleet winkelcentrum waar iedereen elkaar kent (analyseschema 19, respondent 12). Hypothese 2, die test of De Baronie een onderscheidende positie op de markt kan verkrijgen als De Baronie zich afzet tegen de sterkten van de concurrentie, is aangenomen.

5.3 Wensen en behoeften van potentiële klanten

Deze paragraaf beantwoordt deelvraag 3: 'Wat zijn de wensen en behoeften van potentiële klanten?'.

Behoeften

De respondenten zoeken gezelligheid in winkelcentra. Daarnaast zoeken de respondenten snelheid, dichtbij parkeren en compactheid in winkelcentra. De respondenten zoeken ook een compleet aanbod aan winkels met een goed assortiment, zodat zij in één keer alles vinden wat zij nodig hebben. Ook zoeken de respondenten betaalbare winkels in winkelcentra (analyseschema 1).

Belangrijkste eigenschappen

De respondenten vinden de belangrijkste eigenschappen waarover winkelcentra moeten beschikken de parkeergelegenheid, compactheid en bereikbaarheid. Ook vinden de respondenten het winkelaanbod een belangrijke eigenschap van winkelcentra. Het winkelaanbod moet compleet zijn. Ook het aanbod van betaalbare winkels is een belangrijke eigenschap volgens de respondenten. Een sfeervolle uitstraling, gezelligheid en persoonlijkheid ervaren de respondenten ook als belangrijke eigenschappen (analyseschema 2). De drie eigenschappen die het meest naar voren komen zijn het gemak, als in het goed en dichtbij parkeren, het compact zijn, snel boodschappen kunnen doen en alle winkels treffen, het aanbieden van goedkope winkels en het zijn van een gezellig winkelcentrum (analyseschema 3).

Unieke eigenschappen

De respondenten geven aan dat de mens, klantvriendelijkheid, uitstraling, oftewel de sfeer, winkelcentra uniek en onderscheidend maken. Daarnaast maakt de gebruiksvriendelijkheid een winkelcentrum uniek en onderscheidend. Ook het winkelaanbod en het aanbod aan betaalbare winkels maakt winkelcentra uniek en onderscheidend volgens de respondenten (analyseschema 4).

Hypothese

Uit dit onderzoek blijkt dat de wensen en behoeften van de doelgroep gemak, snelheid, goede bereikbaarheid, goede parkeergelegenheid, compactheid, betaalbaarheid, klantvriendelijkheid, persoonlijkheid, gezelligheid, sfeer en uitstraling zijn. Gemak, snelheid, goede bereikbaarheid, goede parkeergelegenheid en compactheid draait vooral om het gemakkelijk boodschappen kunnen doen. De betaalbaarheid draait erom dat de respondenten behoefte hebben aan winkels waar zij producten kunnen kopen tegen een betaalbare prijs. De punten klantvriendelijkheid, persoonlijkheid, gezelligheid, sfeer en uitstraling geven aan dat de respondent ook gezelligheid zoekt in winkelcentra (analyseschema 1, 2, 3 en 4). Zoals uit deelvraag 1 blijkt, zijn de sterkten van De Baronie de betaalbaarheid, het winkelaanbod, het gemak en de gezelligheid (analyseschema 7, 9, 10, 11, 12, 13 en 14). Deze komen overeen met de wensen en behoeften van de doelgroep. De Baronie speelt hiermee in op de wensen en behoeften van de doelgroep. Als De Baronie hierover communiceert naar zijn doelgroep, is het aannemelijk dat De Baronie een voorkeurspositie bij de consument verkrijgt. Hypothese 3, 'Als een organisatie met zijn communicatie inspeelt op de wensen en behoeften van de doelgroep, dan is het aannemelijk dat de organisatie een voorkeurspositie bij de doelgroep verkrijgt', wordt daarom aangenomen.

Samenvatting

De respondenten vinden het belangrijk om op een gemakkelijke en snelle manier hun boodschappen te doen (analyseschema 1). De respondenten ervaren goede bereikbaarheid, goede parkeergelegenheid en compactheid dan ook als belangrijke eigenschappen van winkelcentra. Daarnaast vinden de respondenten het belangrijk dat winkelcentra beschikken over betaalbare winkels. Ook vinden de respondenten de klantvriendelijkheid, persoonlijkheid, gezelligheid, sfeer en uitstraling erg belangrijk in winkelcentra (analyseschema 2 en 3). Hypothese 3, die test of De Baronie een voorkeurspositie kan verkrijgen bij de doelgroep, als De Baronie met zijn communicatie inspeelt op de wensen en behoeften van de doelgroep, is aangenomen.

6. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: De belangrijkste sterkten van De Baronie betreffen betaalbare winkels, divers winkelaanbod, parkeergelegenheid, compactheid en gezelligheid zijn. De Baronie onderscheidt zich op deze punten van de concurrerende winkelcentra. Ook sluiten de sterkten aan op de wensen en behoeften van potentiële klanten.

6.1 Conclusie 1: Betaalbare winkels

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het aanbod van betaalbare winkels een sterkte is van De Baronie. Uit deskresearch blijkt dat GREEN de betaalbare winkels van De Baronie als een sterkte ziet. De respondenten bevestigden dit. Het enige concurrerende winkelcentrum dat ook bekend staat om zijn aanbod van betaalbare winkels, is De Ridderhof. Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat de respondenten ook behoefte hebben aan betaalbare winkels.

6.2 Conclusie 2: Parkeergelegenheid

De parkeergelegenheid is een sterkte van De Baronie. Dit blijkt zowel uit deskresearch als uit de interviews. De parkeergelegenheid is goed doordat er altijd genoeg parkeerplek is, het parkeren de eerste anderhalf uur gratis is en doordat de parkeergarage dichtbij de winkels is. Bij de concurrerende winkelcentra blijkt de parkeergelegenheid juist tegen te vallen. Vooral de afstand van de parkeergelegenheid tot de winkels valt bij de concurrerende winkelcentra tegen. Dat maakt de parkeergelegenheid van De Baronie uniek en onderscheidend ten opzichte van de concurrerende winkelcentra. Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat de respondenten ook behoefte hebben aan een goede parkeergelegenheid bij winkelcentra. Ook uit de situatieschets blijkt dat de consument voor het type winkelen in De Baronie niet te veel moeite wil doen en dat bereikbaarheid en parkeergelegenheid daarvoor van belang zijn.

6.3 Conclusie 3: Divers winkelaanbod

Uit de situatieschets blijkt het dagelijks en niet-dagelijks aanbod per inwoner in het primaire verzorgingsgebied onvoldoende te zijn in De Baronie. Uit de interviews blijkt echter dat de respondenten wel tevreden zijn over het dagelijks en niet-dagelijks aanbod. De respondenten geven aan dat zij De Baronie op het gebied van het dagelijks en niet-dagelijks aanbod compleet vinden. Van de directe concurrerende winkelcentra, De Atlas, De Herenhof en De Ridderhof, voldoet alleen De Atlas hier niet aan. De respondenten geven aan dat het winkelaanbod in De Atlas zeer beperkt is en tekort komt. De diversiteit van de winkels in De Herenhof wordt door de respondenten als goed ervaren. De Ridderhof beschikt volgens de respondenten ook over een divers winkelaanbod. Wel geven de respondenten aan dat De Ridderhof in verval is en dat er steeds meer leegstand in dit winkelcentrum is. Er is dan ook kans dat het diverse winkelaanbod steeds minder wordt in De Ridderhof, doordat er steeds meer winkels sluiten. De respondenten geven aan behoefte te hebben aan een divers winkelaanbod in winkelcentra. Dit komt veelal doordat de respondenten snel hun boodschappen willen doen. De respondenten vinden het liefst alle winkels die zij nodig hebben in één winkelcentrum. Uit het onderzoek blijkt dat De Baronie als primaire functie een winkelgebied voor boodschappen is. Dit komt uit de interviews naar voren.

6.4 Conclusie 4: Compactheid

Uit deskresearch blijkt dat een sterkte van De Baronie de compactheid van het winkelcentrum is. Uit de interviews blijkt dat ook de respondenten De Baronie als compact ervaren. De respondenten ervaren het winkelcentrum als compact, doordat alle winkels dichtbij elkaar liggen en de parkeergarage vlakbij de winkels is. Uit de onderzoeksresultaten blijkt ook dat van de directe concurrerende winkelcentra alleen De Atlas als compact ervaren wordt. De Atlas bestaat enkel uit één winkelstraat. De respondenten ervaren De Herenhof en De Ridderhof juist niet als compact, doordat de winkels in deze winkelcentra verder uit elkaar liggen. De respondenten geven aan behoefte te hebben aan compactheid in winkelcentra.

6.5 Conclusie 5: Gezelligheid

Uit de situatieschets blijkt dat consumenten steeds meer op zoek zijn naar een 'place to be' in plaats van een 'place to buy'. De resultaten van de interviews bevestigen dit. De respondenten geven aan op zoek te zijn naar ontmoetingsplekken en een goede sfeer in winkelcentra. Hoewel uit deskresearch niet blijkt dat gezelligheid een sterkte van De Baronie is, blijkt dat de respondenten De Baronie wel als gezellig ervaren. De enige directe concurrent die hier ook aan voldoet, is De Herenhof. Dit winkelcentrum wordt door de respondenten als een sfeervol winkelcentrum ervaren. De respondenten ervaren Atlas en De Ridderhof daarentegen juist als ongezellig en sfeerloos.

6.6 Conclusie 6: Aanbod horeca

Het aanbod van horeca in De Baronie kwam door middel van deskresearch als sterkte van De Baronie naar voren. Uit de interviews blijkt echter dat de respondenten dit niet direct als een sterkte van De Baronie ervaren. Daarnaast blijkt uit de situatieschets dat De Baronie zich dient te beperken in het aanbod aan horecagelegenheden. Het aanbod van horeca wordt om deze reden niet aangemerkt als sterkte van De Baronie.

6.7 Eindconclusie

Uit het onderzoek blijkt dat betaalbare winkels, parkeergelegenheid, divers winkelaanbod, compactheid en gezelligheid sterkten van De Baronie zijn. De betaalbare winkels maken De Baronie een goedkoop winkelcentrum. De parkeergelegenheid, het diverse winkelaanbod en de compactheid maken De Baronie een gemakkelijk winkelcentrum. De goede sfeer en gezelligheid maken de Baronie een gezellig winkelcentrum. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat De Baronie als primaire functie een winkelgebied voor boodschappen is.

7. Aanbevelingen

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. De eerste aanbeveling is De Baronie als goedkoop te positioneren, door over het brede aanbod aan betaalbare winkels naar potentiële klanten te communiceren en door in de toekomst met de invulling van lege panden rekening te houden met het goedkope winkelsegment. De tweede aanbeveling is De Baronie als gemakkelijk te positioneren, door over de parkeergelegenheid, het diverse winkelaanbod en de compactheid te communiceren naar potentiële klanten. Hierbij wordt onder andere aangeraden het parkeren de eerste anderhalf uur gratis te houden en om de kosten die gelden na de eerste anderhalf uur niet te verhogen, routeborden te plaatsen en met de invulling van winkelpanden de diversiteit van winkels na te streven. De derde aanbeveling is De Baronie als gezellig te positioneren, door evenementen te blijven organiseren en hierover te communiceren naar potentiële klanten. Ook wordt hierbij aangeraden De Baronie gezelliger aan te kleden.

7.1 Aanbeveling 1: Betaalbare winkels

Uit paragraaf 6.1 blijkt dat de betaalbare winkels een sterkte van De Baronie zijn. Er wordt dan ook aan GREEN aangeraden om door middel van communicatie potentiële klanten te attenderen op het goedkope winkelsegment in De Baronie. Met de communicatie dient naar voren te komen dat De Baronie een breed aanbod aan betaalbare winkels heeft. Ook wordt aangeraden in de toekomst met de invulling van lege panden rekening te houden met het goedkope winkelsegment. Het aanbieden van nog meer goedkope winkels zal het winkelcentrum nog meer versterken.

7.2 Aanbeveling 2: Parkeergelegenheid

Uit paragraaf 6.2 blijkt dat de parkeergelegenheid een sterkte van De Baronie is. Er wordt dan ook aan GREEN aangeraden om door middel van communicatie potentiële klanten te attenderen op de goede parkeermogelijkheden in De Baronie. Met de communicatie dient vooral naar voren te komen dat het parkeren de eerste anderhalf uur gratis is, dat het dichtbij de winkels is en dat er voldoende parkeerplek is, omdat uit het onderzoek blijkt dat de respondenten dit als belangrijk ervaren. Daarnaast wordt aangeraden om het parkeren de eerste anderhalf uur gratis te houden en om de kosten die gelden na de eerste anderhalf uur niet te verhogen.

7.3 Aanbeveling 3: Divers winkelaanbod

Uit paragraaf 6.3 blijkt dat het diverse winkelaanbod een sterkte van De Baronie is. Er wordt dan ook aan GREEN aangeraden om door middel van communicatie potentiële klanten te attenderen op het diverse winkelaanbod in De Baronie. Met de communicatie dient naar voren te komen dat je als consument voor alles wat je nodig hebt, kunt slagen bij De Baronie. Er wordt ook aangeraden om in de toekomst met de invullingen van lege panden rekening te houden met de diversiteit van het winkelaanbod, zodat De Baronie hier sterk in blijft of misschien zelfs nog wel sterker in wordt. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat De Baronie als primaire functie een boodschappenwinkelgebied is. Er wordt aangeraden om deze primaire functie naar potentiële klanten te communiceren, zodat voor potentiële klanten duidelijk is wat De Baronie biedt.

7.4 Aanbeveling 4: Compactheid

Uit paragraaf 6.4 blijkt dat compactheid een sterkte van De Baronie is. Er wordt dan ook aangeraden

om door middel van communicatie potentiële klanten te attenderen op de compactheid van De Baronie. Met de communicatie dient naar voren te komen dat je als consument in De Baronie gemakkelijk en snel je boodschappen kunt doen, doordat alle winkels en de parkeergarage dichtbij elkaar zitten. Ook wordt aangeraden om De Baronie nog compacter te maken door voor de consument duidelijk te maken waar het winkelcentrum begint en eindigt. Ook is het van belang dat het voor de consument duidelijk is wat de ideale route is om door het winkelcentrum te lopen. Er wordt dan ook aanbevolen routeborden te plaatsen.

7.5 Aanbeveling 5: Gezelligheid

Uit paragraaf 6.5 blijkt dat gezelligheid een sterkte van De Baronie is. Er wordt dan ook aangeraden om potentiële klanten door middel van communicatie te attenderen op de gezelligheid van De Baronie. Met de communicatie dient naar voren te komen dat De Baronie een gezellig winkelcentrum is en dat De Baronie de gelegenheid biedt anderen te ontmoeten. Het is daarom aan te raden evenementen te blijven organiseren en hierover te communiceren. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat De Baronie wel al als gezellig wordt ervaren, met name door de evenementen, maar dat de aankleding van het winkelcentrum nog wel iets beter kan. Om deze reden wordt aan GREEN aangeraden meer sfeer te creëren door bankjes en planten te plaatsen. Er wordt aangeraden dit niet alleen buiten te plaatsen, maar ook in de centrale hal.

7.6 Aanbeveling 6: Aanbod horeca

Uit paragraaf 6.6 blijkt dat de respondenten het aanbod van horeca niet direct als een sterkte van De Baronie zien. Hoewel uit deskresearch blijkt dat GREEN het aanbod van horeca wel als sterkte van De Baronie ziet, wordt er aangeraden dit punt niet als sterkte op te nemen in de positionering van het winkelcentrum. Uit de situatieschets blijkt dat boodschappen winkelgebieden zich dienen te beperken in het aanbod van horeca. Er wordt dan ook aan GREEN aangeraden om niet over het aanbod van horeca te communiceren naar potentiële klanten. Ook wordt GREEN aangeraden om bij het verhuren van leegstaande panden in de toekomst rekening te houden met de hoeveelheid horecagelegenheden in het winkelcentrum, zodat de horeca beperkt blijft.

7.7 Eindaanbeveling

Er wordt aan GREEN aangeraden om de genoemde sterkten op een korte en krachtige manier uit te drukken, zodat deze goed bij potentiële klanten in het brein blijven hangen. Aangeraden wordt om de woorden goedkoop, gemakkelijk en gezellig aan te houden voor de positionering van het winkelcentrum. Deze drie woorden omschrijven alle sterkten van De Baronie en zijn makkelijk te onthouden doordat de woorden allemaal met dezelfde letter beginnen. Bij het communiceren van de positionering is het belangrijk dat deze drie woorden iedere keer terugkomen op elke uiting, zodat de woorden bij de potentiële klanten in het brein blijven hangen.

Er wordt aangeraden om via zowel offline als online media te communiceren. De Baronie wenst zoveel mogelijk nieuwe klanten aan te trekken. De doelgroep is hierdoor erg breed. Tegenwoordig zijn veel personen online te bereiken, maar toch zijn er ook nog veel personen die niet online te bereiken zijn. Dit zijn vaak de wat oudere personen. Door offline en online media te combineren, wordt de gehele doelgroep bereikt. Hierbij is te denken aan folders, flyers, socialmediaposts en een app.

8. Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren zijn twee implementatiestrategieën geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel 'Continuous Improvement' van William Edwards Deming (1948) en 'De Verandermatrix' van Peter Camp (1994). Het Continuous Improvement model biedt houvast bij het communiceren van de strategie en de verandermatrix biedt houvast bij het projectmanagement in de organisatie dat hierbij komt kijken. Als communicatiemiddelen zijn een app en folders geschikt. Eenmalige kosten van implementatie bedragen 12.876,15 euro. De variabele kosten bedragen circa 30 euro per week. De totale geschatte opbrengsten bedragen 8.000 huishoudens die hun boodschappen vast bij De Baronie doen en 5.000 huishoudens die de app wekelijks gebruiken.

8.1 Verandermatrix

Bij het succesvol realiseren van de gekozen strategie is het professionaliseren van projectmatig werken een kritische succesfactor. Het is belangrijk om van te voren duidelijke afspraken op te stellen met betrekking tot het beleid, de organisatie en het personeel. Het is van belang om als eerst doelen vast te stellen. Vervolgens dienen alle betrokkenen onderling te overleggen wie welke taken op zich neemt en wie de taken overneemt in geval van verzuim. Het is ook van belang afspraken te maken over de huisstijl die wordt aangehouden in de reclame-uitingen, zodat deze herkenbaar is voor de doelgroep. Het is belangrijk dat binnen de organisatie alle neuzen dezelfde kant op staan en dat iedereen weet wat zijn taak is. Pas wanneer deze afspraken goed zijn vastgelegd, is het tijd om de campagne te starten. De ingevulde Verandermatrix van Peter Camp (1994) is te vinden in bijlage P.

8.2 Continuous Improvement model

Plan

Om potentiële klanten aan te trekken, dienen de unieke voordelen van De Baronie in de communicatie naar voren te komen. Uit dit onderzoek blijkt dat de unieke voordelen van De Baronie het aanbod aan betaalbare winkels, het gemak en de gezelligheid zijn. De campagne dient in te spelen op deze unieke voordelen, zodat met deze gegevens een unieke breinpositie in het hoofd van de doelgroep gecreëerd wordt. Aangezien De Baronie zoveel mogelijk nieuwe klanten wenst te werven, is er met het opstellen van het implementatieplan rekening mee gehouden dat de communicatie-uitingen geschikt zijn voor alle inwoners uit de Gemeente Alphen aan den Rijn met een eigen huishouden. De Gemeente Alphen aan den Rijn telt 36.406 huishoudens (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019).

De doelgroep die De Baronie wenst aan te trekken met deze positionering, is erg breed. Het advies is daarom om zowel offline als online media in te zetten. De meest effectieve manier om de doelgroep offline te bereiken, is via folders die huis-aan-huis te bezorgen zijn. De doelstelling het onderzoek betreft immers zoveel mogelijk huishoudens in de Gemeente Alphen aan den Rijn te bereiken. Door folders door de gehele gemeente te verspreiden, komt de boodschap bij een heel groot deel van de doelgroep aan. De gehele doelgroep, op de huishoudens die geen reclame in hun brievenbus wensen te ontvangen na, wordt op deze manier bereikt. Daarnaast is het advies om een app te ontwikkelen voor De Baronie. Uit de situatieschets en interviews blijkt dat de consument steeds meer op zoek is naar gemak. Hierbij kan een app helpen.

Folders

Op basis van de onderzoeksresultaten is een folder ontworpen. De voorkant van de folder toont de positionering van De Baronie: goedkoop, gemakkelijk en gezellig (Figuur 3). Ook in de rest van de folder komt de positionering steeds terug, zodat De Baronie met zijn positionering meteen een plek in het brein van de consument inneemt (Bijlage Q).

In de folder staan kortingsvouchers die de doelgroep dienen te verleiden om naar het winkelcentrum te komen (Bijlage Q). Ook deze drie kortingsvouchers staan in het teken van de positionering: goedkoop, gemakkelijk en gezellig. Zo krijgt de doelgroep 20% korting bij een aankoop in één van de lowbudget-winkels, waarmee de betaalbaarheid wordt aangeduid. Met de tweede voucher kan de doelgroep drie uur gratis parkeren in de parkeergarage, waarmee het gemak van De Baronie wordt aangeduid. De derde voucher biedt de doelgroep gratis toegang tot een workshop naar keuze op de Verenigingenmarkt, een evenement in De Baronie. Hiermee wordt de gezelligheid aangeduid.

In de folder is tevens ook een koppeling gemaakt naar het volgende ontwerp, namelijk een app van De Baronie (Figuur 4). Er is een winactie opgesteld, waarbij de doelgroep de app dient te downloaden om kans te maken op de prijs. Hierdoor downloadt een deel van de doelgroep de app meteen.

Voor het communiceren van de positionering door middel van de folders zijn drie doelstellingen opgesteld op basis van kennis, houding en gedrag. Deze doelstellingen geven aan welk effect de campagne op de doelgroep dient te hebben:

Doelstelling 1: Binnen drie maanden dienen minimaal 30.000 huishoudens binnen de doelgroep kennis te hebben van winkelcentrum De Baronie.

Doelstelling 2: Binnen zes maanden dienen minimaal 18.000 huishoudens binnen de doelgroep een positieve houding te hebben tegenover winkelcentrum De Baronie.

Doelstelling 3: Binnen negen maanden dienen minimaal 8.000 huishoudens binnen de doelgroep De Baronie wekelijks te bezoeken.

App

Een app biedt gemak voor de potentiële klanten. Om deze reden is er een app voor De Baronie ontworpen. Ook in de app is rekening gehouden met de positionering: goedkoop, gemakkelijk en gezellig (Figuur 5). Zo is de app opgebouwd uit drie onderdelen. In het onderdeel dat zich richt op het goedkope aspect kan de consument bekijken over welke winkels De Baronie beschikt en wat de lopende acties zijn bij deze winkels. In het onderdeel dat zich richt op het gemakkelijke aspect kan de consument bekijken welke route door het winkelcentrum voor hem het snelst is. Ook kan de consument op de app invoeren naar welk product hij op zoek is, waarna hij te zien krijgt in welke winkel het product verkrijgbaar is. Ook is in dit onderdeel van de app een Pick Up Point toegevoegd. Uit de situatieschets blijken Pick Up Points in de toekomst steeds belangrijker voor winkelcentra. Aangezien de respondenten van dit onderzoek aangaven op zoek te zijn naar gemak, wordt aangeraden in de toekomst Pick Up Points op te stellen om zo de consument nog beter te bedienen. Consumenten kunnen in de app bij het onderdeel Pick Up Point kiezen bij welke winkel zij een bestelling willen doen en vervolgens kunnen zij een bestelling via deze app plaatsen.

DE BARONIE

h HOOGVLIET
Bewezen de goedkoopste!

PARKEREN

Winkelcentrum
De Baronie

Goedkoop
Gemakkelijk
Gezellig

Weet jij de oplossing?

De Baronie

H	E	S	T	Z	G	O	E	D	H	O	O	G	V	L	I	E	T
K	O	U	B	E	O	P	P	O	O	K	D	E	O	G	S	T	E
K	G	B	O	E	E	M	A	C	K	L	K	E	L	I	J	K	S
J	T	W	O	M	T	E	K	H	E	E	E	I	N	O	R	A	B
I	A	A	D	A	N	S	A	O	G	D	V	I	S	B	O	E	R
L	V	Y	S	N	S	L	P	C	G	I	L	L	E	Z	E	G	E
E	D	T	C	O	R	A	P	O	Z	N	E	L	N	L	I	G	S
D	I	E	H	N	E	G	E	L	E	G	R	E	E	K	R	A	P
N	U	R	A	T	G	E	R	A	T	Z	L	O	T	S	I	R	B
E	R	R	P	M	R	R	E	T	W	A	I	N	N	K	E	L	A
I	K	A	P	O	U	I	G	E	M	A	K	K	E	L	I	J	K
R	A	S	E	E	B	J	C	R	E	K	N	T	M	R	U	M	K
V	R	J	N	T	M	V	N	I	U	T	L	E	E	P	S	A	E
T	E	E	N	E	A	A	L	E	P	H	E	N	N	A	F	O	R
N	M	S	A	N	H	N	D	S	K	J	I	L	E	G	A	D	I
A	I	R	E	O	B	E	T	N	E	O	R	G	V	E	N	R	J
L	R	I	J	N	M	U	R	T	N	E	C	L	E	K	N	I	W
K	P	K	E	I	R	B	A	F	E	D	A	L	O	C	O	H	C

BAKKERIJ

BARONIE

BOODSCHAPPEN

BRISTOL

CHOCOLADEFABRIEK

CHOCOLATERIE

DAGELIJKS

EVENEMENTEN

FITFORFREE

GEMAKKELIJK

GEZELLIG

GOEDKOOP

GROENTEBOER

HAMBURGERS

HOOGVLIEET

KAPPER

KLANTVRIENDELIJK

KLEDINGZAAK

KRUIDVAT

ONTMOETEN

PARKEERGELEGENHEID

PRIMERA

SLAGERIJ

SPEELTUIJN

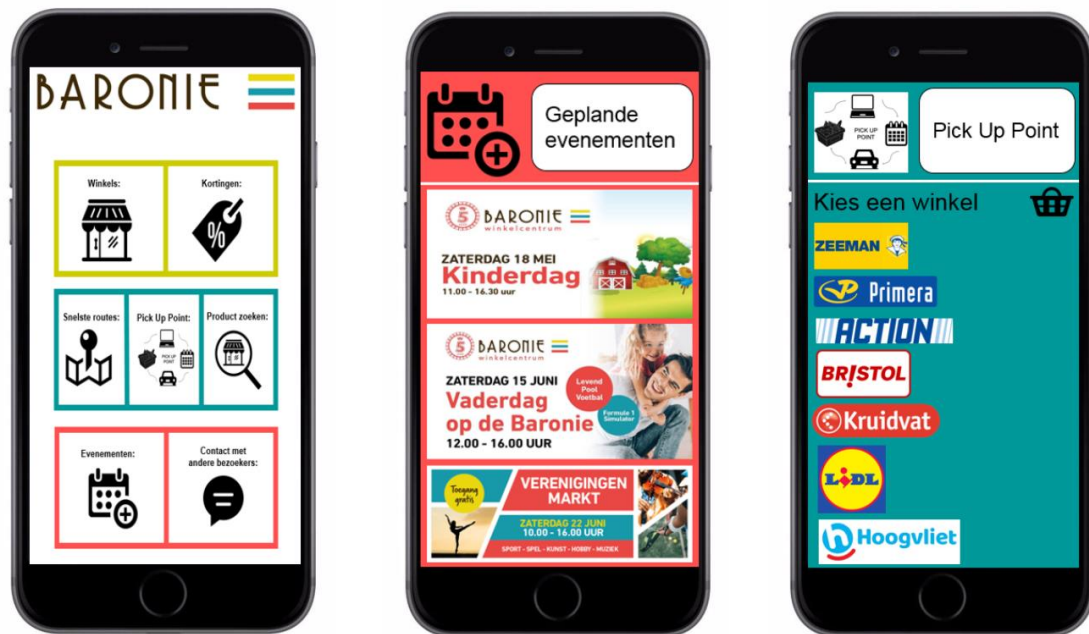
SUBWAY

TERRASJES

VISBOER

WINKELCENTRUM

ZEEMAN



Figuur 5. Ontwerp voor de app van De Baronie (Bron: M. Berg)

Do

Om te meten hoe effectief de campagne is, zijn zowel de verwachte kosten als de verwachte opbrengsten van de campagne berekend. De kosten voor het laten drukken en laten bezorgen van de folders in de gehele Gemeente Alphen aan den Rijn bedragen 2.876,15 euro (Figuur 6). De folders worden in de hele Gemeente Alphen aan den Rijn verspreid. Volgens het Centraal Bureau voor Statistiek beschikt de Gemeente Alphen aan den Rijn (2019) momenteel over 36.406 huishoudens. Dat betekent dat circa 36.406 huishoudens de folder ontvangen (Figuur 7).

Besteloverzicht	
VERSPREIDING	
36406 adressen	
SOORT DRUKWERK	
Magazines	
Magazines A5 Staand	
8 pagina's	
135 + 135 gr/m2	
EXTRA OPTIES	
VERSPREIDINGSMETHODE	
Geseald folderpakket	
PRIJS (Excl. BTW)	
Drukwerk:	€ 1.966,00
Verspreiding:	€ 910,15
Totaal	€2.876,15

Figuur 6. Kosten Folders (Verspreiden.com, 2019).

Wat:	Wanneer:	Bereik:
Huishoudens binnen de doelgroep hebben kennis van winkelcentrum De Baronie.	Binnen drie maanden	30.000 huishoudens
Huishoudens binnen de doelgroep hebben een positieve houding tegenover winkelcentrum De Baronie.	Binnen zes maanden	18.000 huishoudens
Huishoudens binnen de doelgroep hebben bezoeken De Baronie wekelijks.	Binnen negen maanden	8.000 huishoudens

Figuur 7. Opbrengsten campagne (M. Berg).

Het ontwikkelen van de app kost naar verwachting ongeveer 10.000 euro (Figuur 8). Deze prijs is gebaseerd op een offerte van App Specialisten (appspecialisten, 2019). Daarnaast is het van belang de app bijgehouden wordt. Deze taak kan een communicatiemedewerker van GREEN op zich nemen. Het bijhouden kost naar schatting wekelijks twee uur. De gemiddelde kosten van een communicatiemedewerker op basis van het uurloon betreft 15 euro (Loonwijzer, 2019). De geschatte opbrengsten na negen maanden bedragen 5.000 huishoudens die de app wekelijks gebruiken (Figuur 9).

Wat:	Wie:	Eenmalige kosten	Variabele kosten per week
Het ontwikkelen van de app.	Ingehuurd bedrijf - App Specialisten	€10.000,-	-
Het bijwerken van de app.	Communicatiemedewerker GREEN	-	€30,-

Figuur 8. Kosten app (M. Berg).

Wat:	Wanneer:	Bereik:
Huishoudens binnen de doelgroep hebben kennis van de app van De Baronie.	Binnen drie maanden	20.000 huishoudens
Huishoudens binnen de doelgroep hebben een positieve houding tegenover de app De Baronie.	Binnen zes maanden	10.000 huishoudens
Huishoudens binnen de doelgroep gebruiken de app van De Baronie wekelijks.	Binnen negen maanden	5.000 huishoudens

Figuur 9. Opbrengsten app (M. Berg).

Check

Het is belangrijk de resultaten na afloop te analyseren. Het is van belang hierbij te kijken of de resultaten overeenkomen met het plan dat opgesteld was. Hoeveel personen er kennis hebben van De Baronie en zijn app is in te schatten aan de hand van de hoeveelheid folders die daadwerkelijk in de brievenbussen zijn gedaan en aan de hand van de hoeveelheid downloads van de app. Wat betreft de folders zal er een uitvalpercentage zijn, aangezien sommige huishoudens geen reclame wensen te ontvangen in hun brievenbus. Hoeveel huishoudens binnen de doelgroep na zes maanden een positieve houding hebben tegenover winkelcentrum De Baronie en zijn app, is lastig in te schatten. Dit is wel te achterhalen aan de hand van een kwantitatief onderzoek onder de inwoners van Alphen aan

den Rijn. Hoeveel huishoudens binnen de doelgroep binnen negen maanden De Baronie wekelijks bezoeken, is te meten door de huidige bezoekaantallen te vergelijken met de bezoekaantallen over negen maanden. Hoeveel huishoudens de app binnen negen maanden wekelijks gebruiken, is te meten door de gebruikersaantallen te analyseren.

Act

Op basis van de resultaten die bij het onderdeel 'check' naar voren komen, dient het plan te verbeteren. Door het plan te verbeteren, verlopen campagnes in de toekomst beter.

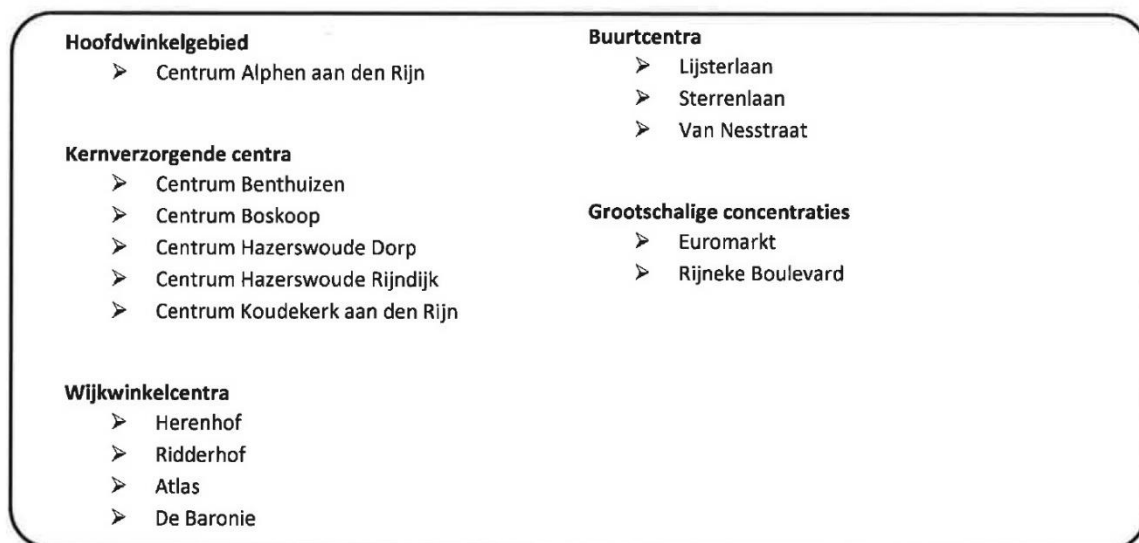
Literatuurlijst

- ABN Amro (2018). *De toekomst van de fysieke winkel*. Geraadpleegd op 20 februari 2019, van https://www.abnamro.nl/nl/images/Content/Nieuw_Grootzakelijk/008_Sectoren_en_trends/011_Retail/1735594/Pdf_20180913_De_toekomst_van_de_fysieke_winkel.pdf
- Acquaah, M., Yasai-Ardekani, M. (2008). "Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa," *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 61(4), pages 346-354.
- Alphen aan den Rijn in cijfers (2019). Inwoners totaal – Alphen aan den Rijn. Geraadpleegd op 13 maart 2019, van https://alphenaandenrijn.incijfers.nl/jive?presel_code=inw_1
- Ansoff, H.I. (1957). 'Strategies for Diversification', *Harvard Business Review*, Vol. 35: 5, pp. 113–124.
- App Specialisten (2019). *App ontwikkelen: kosten-overzicht van Nederlandse apps*. Geraadpleegd op 30 mei 2019, van <https://www.appspecialisten.nl/kennisbank/app-ontwikkelen-kosten-overzicht-van-nederlandse-apps>
- Bunce, A., Guest, G., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*. 60-63. https://www.researchgate.net/publication/249629660_How_Many_Interviews_Are_Enough
- Camp, P. (2003). *De kracht van de matrix* (5^e druk). Amsterdam: Business Contact
- Centraal Bureau voor Statistiek Statline (2019). *Bestedingen van huishoudens; huishoudenskenmerken, bestedingscategorieën*. Geraadpleegd op 25 april 2019, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83678NED/table?ts=1556188391837>
- Centraal Bureau voor Statistiek Statline (2019). *Regionale kerncijfers Nederland*. Geraadpleegd op 14 februari 2019, van <https://statline.cbs.nl/StatWeb/selection/?DM=SLNL&PA=70072NED&VW=T>
- Gemeente Alphen aan den Rijn (2016). *Detailhandelsvisie gemeente Alphen aan den Rijn 2016 – 2025*. Geraadpleegd op 8 maart 2019, van https://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/historie/Alphen%20aan%20den%20Rijn/428616/428616_1.html
- GREEN Real Estate B.V. (2016). *Anders werken, wonen en winkelen in De Baronie*. Geraadpleegd op 18 februari 2019, van <https://www.green.nl/nl/projecten/>
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.
- Hulshof, M. (2013). *Leren interviewen* (6^e druk). Houten: Noordhoff Uitgevers bv Groningen.
- Loonwijzer (2019). *Check je salaris*. Geraadpleegd op 30 mei 2019, van <https://loonwijzer.nl/salaris/salarischeck?job-id=2432000100016>
- Meier, U., Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek* (3^e druk). Houten: Noordhoff Uitgevers bv Groningen.

- Molenaar, C. (2011). *Het einde van winkels* (3^e druk). Den Haag: Sdu Uitgevers bv
- Nederstigt, J., & Poiesz, T. (2014). *Consumentengedrag* (6^e druk). Houten: Noordhoff Uitgevers bv Groningen.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*, New York, McGrawHill.
- Orsini, J.N. (2013) *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*, New York, McGraw-Hill.
- Poiesz, T. & Raaij, F. van (2002). *Synergetische marketing*. Amsterdam: Financial Times/Prentice Hall
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press.
- Porter, M.E. (1979). 'How Competitive Forces Shape Strategy', *Harvard Business Review*, pp. 137–145.
- Ries, A., Trout, J. (2001). *The Marketing Classic Positioning how to be seen and heard in the overcrowded marketplace*. McGraw-Hill Education, Europe.
- Riezebos, R., Grinten, J. van der (2011). *Positioneren; stappenplan voor een scherpe positionering*. Boom onderwijs, Den Haag.
- Sheth, J.N. & Raju, P.S. (1974). Sequential and Cyclical Nature of Information Processing Models in Repetitive Choice Behaviour. *Advances in Consumer Research*, 1.
- Treacy, M., Wiersema, F. (1993). 'Customer Intimacy and Other Value Disciplines', *Harvard Business Review*, pp. 83-93.
- Treacy, M., Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*, New York, Perseus.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken* (5^e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Verspreiden.com (2019). *Huis aan huis verspreiding*. Geraadpleegd op 20 mei 2019, van <https://www.verspreiden.com/>

Bijlagen

Bijlage A: Huidig winkellandschap Alphen aan den Rijn



Figuur 1. Winkelgebieden Gemeente Alphen aan den Rijn (Detailhandelsvisie Alphen aan den Rijn 2016 – 2025, 2016)

Bijlage B: Gespreksverslag persoonlijke communicatie

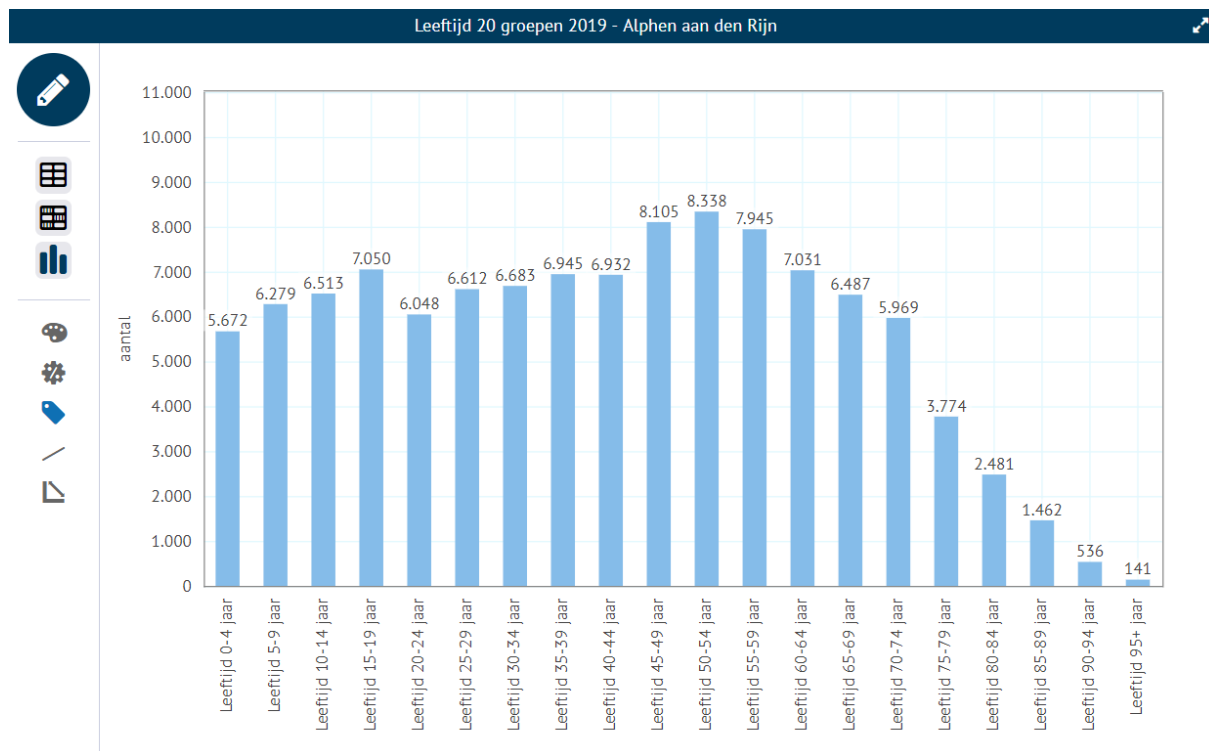
Gespreksverslag 29 mei 2019 – P. Bronsveld

De heer P. Bronsveld geeft aan dat op basis van een meting van GREEN vastgesteld is dat De Baronie circa 1,7 miljoen bezoekers heeft jaarlijks.

Gespreksverslag 29 mei 2019 – P. Bronsveld

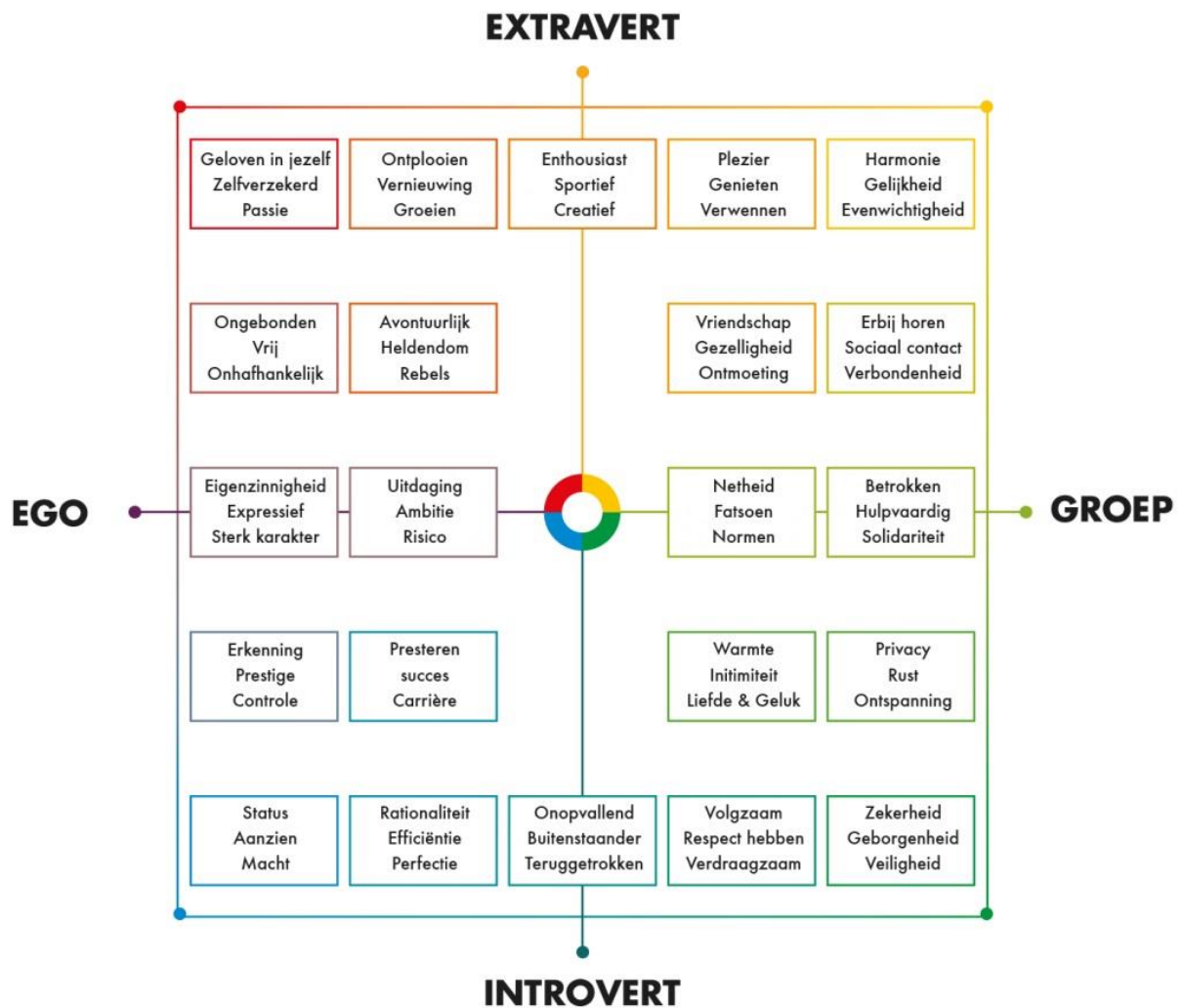
De heer P. Bronsveld geeft aan dat er in de laatste zes maanden 90 vierkante meter van het totaal leeg stond in De Baronie. Hij geeft daarbij aan dat dat in totaal 1% betreft.

Bijlage C: Aantal inwoners Alphen aan den Rijn per leeftijdscategorie



Figuur 2. Aantal inwoners Alphen aan den Rijn per leeftijdscategorie (Alphen aan den Rijn in cijfers, 2019).

Bijlage D: BSR-model

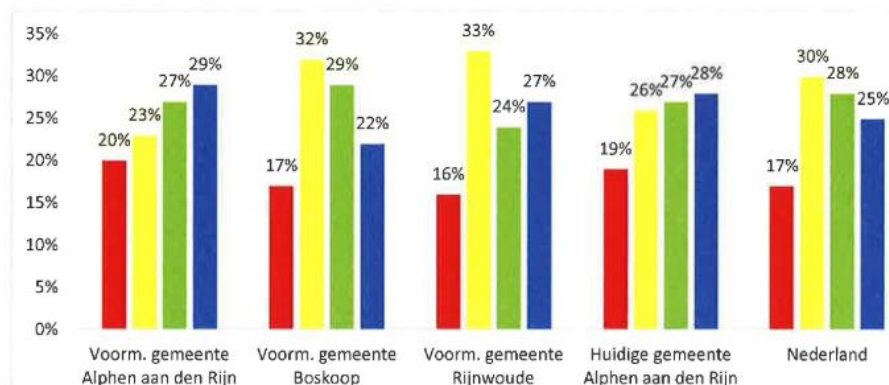


Figuur 3. BSR-model (Smart Agent, 2011).

Bijlage E: DNA inwoners Gemeente Alphen aan den Rijn

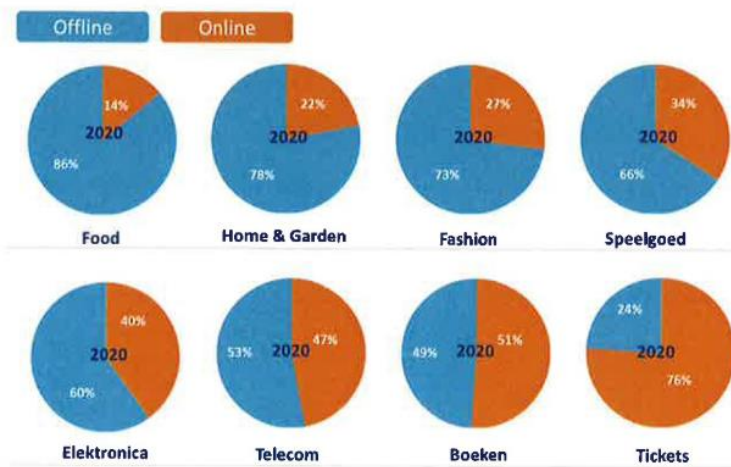


Figuur 4. Uitleg DNA inwoners Gemeente Alphen aan den Rijn (SmartAgent, 2011).



Figuur 5. DNA inwoners Gemeente Alphen aan den Rijn in percentages (SmartAgent, 2011).

Bijlage F: Voorspellingen online verkoop per sector



Figuur 6. Voorspelling online verkoop per sector 2020 (GFK, 2016).

Bijlage G: Definities criteria RMC-toets

1. Grootte winkelgebied

De verschillende soorten winkelgebieden kennen een minimale grootte om een bepaalde positionering te kunnen waarmaken op het gebied van boodschappen doen, recreatief winkelen of doelgerichte aankopen.

2. Primaire functie

Winkelgebieden moeten een duidelijke keuze maken in hun belangrijkste winkelfunctie om door de consument gekozen te worden. Voor ieder winkelgebied is vastgesteld wat de primaire functie is; dagelijks, recreatief of doelgericht winkelen. Daarbij hoort een passend aanbod.

3. Leegstand

Leegstand is een indicator voor het functioneren van een winkelgebied. Veel leegstand maakt winkelen minder aantrekkelijk en kan er voor zorgen dat winkelgebieden in een vicieuze cirkel met nog meer leegstand tot gevolg belanden.

4. Filialisering

De mate van filialisering wordt bepaald door de ideale mix tussen zelfstandig ondernemers en filiaalbedrijven. De consument is op zoek naar en wordt aangetrokken door bekende winkelnamen, maar wisselt dit graag af met bijzondere en eigenzinnige winkels.

5. Supermarktaanbod

Per type winkelgebied is het aantal supermarkten vastgesteld. Voor boodschappen winkelgebieden geldt: hoe meer keuze in food, hoe meer gemak voor de consument.

6. Supermarktgrootte

Per type winkelgebied is de grootte van de supermarkt(en) vastgesteld. Een grotere supermarkt heeft een betere trekkracht en maakt een winkelgebied aantrekkelijker.

7. Horeca aanbod

Het aandeel horeca is een belangrijkere rol in winkelgebieden gaan spelen om winkelen en recreëren te kunnen combineren. Horeca heeft een positieve invloed op de verblijfstijd van de consument. Voor recreatieve centra is het aandeel aan horeca verkooppunten vastgesteld ten opzichte van het totaal aantal verkooppunten van recreatieve centra.

8. Compactheid

Voor de doelgerichte centra is het belangrijk dat het aanbod gecentraliseerd is en de consument duidelijk het winkelgebied herkent. Versnippering maakt een winkelgebied minder sterk.

9./10. Aanbod per inwoner

Per type winkelgebied zijn de dagelijkse en niet-dagelijkse vierkante meters per inwoner in het primaire verzorgingsgebied vastgesteld om te bepalen of er over- of onderbewinkeling plaatsvindt.

11. Concurrentie

De concurrentiepositie van winkelgebieden bepaalt mede de kracht van het winkelgebied. De kracht van concurrerende winkelgebieden in hetzelfde primaire verzorgingsgebied is beoordeeld. Dit criterium is gebaseerd op de scores van de andere criteria en houdt daarmee direct verband.

Bijlage H: Resultaten RMC-toets

	1. Grootte	2. Primaire functie	3. Leegstand	4. Filialisering	5. Supermarktaanbod	6. Supermarktroote	7. Horeca	8. Compactheid	9. Dagelijks aanbod/inw.	10. Niet-dagelijks aanbod/inw.	11. Concurrentie
Recreatief winkelgebied											
Centrum Alphen aan den Rijn	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Boodschappen winkelgebieden											
Centrum Benthuisen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Centrum Boskoop	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Centrum Hazerswoude Dorp	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Centrum Hazerswoude Rijndijk	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Centrum Koudekerk aan den Rijn	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Herenhof	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ridderhof	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Atlas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
De Baronie	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Lijsterlaan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figuur 7. Resultaten RMC-toets (RMC, 2016).

Bijlage J : Topic Guide

Locatie: Bij de respondenten thuis Duur: ca. 45 minuten	Benodigdheden: • Opnameapparatuur • Notitieboekje met pen • Vragenlijst
Ontvangst: 5 minuten	• Voorstellen aan de respondent Mijn naam is Marissa Berg. Ik ben een vierdejaars Communicatiestudente aan de Hogeschool in Leiden. Ik voer dit onderzoek uit voor mijn opleiding in opdracht van GREEN Real Estate B.V. • Respondent bedanken voor de aanwezigheid Allereerst wil ik u bedanken voor uw aanwezigheid. Met uw aanwezigheid maakt u dit onderzoek medemogelijk.
Introductie: 5 minuten	• Doel van het interview/onderzoek toelichten Het doel van dit onderzoek is in kaart brengen wat de sterke, uitblinkende punten van winkelcentrum De Baronie zijn, hoe de concurrenten gepositioneerd zijn en wat de klantbehoeften zijn. Op basis van deze gegevens kan winkelcentrum De Baronie zich uiteindelijk positioneren, waardoor het winkelcentrum meer klanten kan aantrekken. • Instructies geven over het interview Het interview duurt in totaal circa 60 minuten. Het interview bestaat uit open vragen. U bent hierbij vrij in het antwoorden, dus mocht u extra aanvullingen en of opmerkingen hebben naar aanleiding van deze vragen, deel deze dan gerust. • Toestemming vragen voor het opnemen van het interview Het interview dient opgenomen te worden in verband met de betrouwbaarheid van het onderzoek. Het gaat hierbij alleen om audio. Deze opnames zullen enkel voor onderzoeksdoeleinden worden gebruikt. Gaat u hiermee akkoord?
Open vragen: 30 minuten	Vragenlijst: Inleidende vragen 1. Wat is uw leeftijd? 2. Waar woont u precies?

	3. Met hoeveel personen woont u in huis? 4. Wat zijn deze personen van u? 5. Voor hoeveel personen doet u uw boodschappen? Wensen en behoeften 6. Wat zoekt u in een winkelcentrum? - Wat is de reden hiervoor? 7a. Wat zijn de belangrijke eigenschappen waarover een winkelcentrum volgens u moet beschikken? - Wat is de reden hiervoor? 7b. Wat vindt u de drie belangrijkste (van deze) eigenschappen? - Kunt u dit toelichten? 8. Wat maakt een winkelcentrum uniek en onderscheidend volgens u? - Wat is de reden hiervoor? Eigen sterkten winkelcentrum De Baronie 9. Waaraan denkt u als u de naam 'De Baronie' hoort? - Waarom denkt u hier gelijk aan? 10. Op welke manier bent u bekend geraakt met het winkelcentrum? 11. Om welke reden heeft u winkelcentrum De Baronie wel eens bezocht? 12. Waarom kiest u niet vast voor winkelcentrum De Baronie? 13. Waar denkt u aan als u aan winkelcentrum De Baronie denkt? 14a. Hoe zou u winkelcentrum De Baronie omschrijven? 14b. Als u drie woorden zou moeten kiezen om De Baronie te omschrijven, welke woorden zouden dit dan zijn? - Kunt u dit toelichten? 15. Wat maakt volgens u winkelcentrum De Baronie uniek en onderscheidend? 16. Wat zijn volgens u de positieve punten van winkelcentrum De Baronie? - Kunt u dit toelichten? 17. Wat zijn volgens u de negatieve punten van winkelcentrum De Baronie?
--	---

	- Kunt u dit toelichten? 18. Winkelcentrum De Baronie ziet de volgende punten als zijn sterkste punten. <i>Laat kaartjes card sorting zien.</i> Kunt u deze kaartjes op volgorde plaatsen met bovenaan wat u ziet als het sterkste punt van winkelcentrum De Baronie en onderaan het minst sterke punt? <i>Kaartje 1. Compactheid</i> <i>Kaartje 2. Parkeergelegenheid</i> <i>Kaartje 3. Goedkoop winkelsegment</i> <i>Kaartje 4. Breed aanbod aan horecagelegenheden</i> - Zijn er nog kaartjes waar u over twijfelt? Zo ja, waarom twijfelt u? - Kunt u de twee bovenste kaartjes toelichten? - Kunt u de twee onderste kaartjes toelichten? Concurrentie 19a. Welke andere winkelcentra in de Gemeente Alphen aan den Rijn kent u? 19b. Welke van deze winkelcentra bezoekt u wel eens? 20. Waarom kiest u dan voor dit winkelcentrum/deze winkelcentra? 21. Waarin verschillen deze winkelcentra volgens u van De Baronie? 22. Waar denkt u aan als u aan dit betreffende, concurrerende winkelcentrum denkt? - Kunt u dit toelichten? 23a. Hoe zou u dit winkelcentrum/deze winkelcentra omschrijven? 23b. Als u dit winkelcentrum/deze winkelcentra in drie woorden zou moeten omschrijven, welke woorden zouden dit dan zijn? Afsluiting 24. Heeft u nog op- of aanmerkingen?
Afronding: 5 minuten	Bedanken voor het interview

Bijlage K: Vragenlijst

Vragenlijst:

Inleidende vragen

1. Wat is uw leeftijd?
2. Waar woont u precies?
3. Met hoeveel personen woont u in huis?
4. Wat zijn deze personen van u?
5. Voor hoeveel personen doet u uw boodschappen?

Wensen en behoeften

6. Wat zoekt u in een winkelcentrum?
 - Wat is de reden hiervoor?
- 7a. Wat zijn de belangrijke eigenschappen waarover een winkelcentrum volgens u moet beschikken?
 - Wat is de reden hiervoor?
- 7b. Wat vindt u de drie belangrijkste (van deze) eigenschappen?
 - Kunt u dit toelichten?
8. Wat maakt een winkelcentrum uniek en onderscheidend volgens u?
 - Wat is de reden hiervoor?

Eigen sterkten winkelcentrum De Baronie

9. Waaraan denkt u als u de naam 'De Baronie' hoort?
 - Waarom denkt u hier gelijk aan?
10. Op welke manier bent u bekend geraakt met het winkelcentrum?
11. Om welke reden heeft u winkelcentrum De Baronie wel eens bezocht?
12. Waarom kiest u niet vast voor winkelcentrum De Baronie?
13. Waar denkt u aan als u aan winkelcentrum De Baronie denkt?
- 14a. Hoe zou u winkelcentrum De Baronie omschrijven?
- 14b. Als u drie woorden zou moeten kiezen om De Baronie te omschrijven, welke woorden zouden dit dan zijn?
 - Kunt u dit toelichten?
15. Wat maakt volgens u winkelcentrum De Baronie uniek en onderscheidend?
16. Wat zijn volgens u de positieve punten van winkelcentrum De Baronie?
 - Kunt u dit toelichten?
17. Wat zijn volgens u de negatieve punten van winkelcentrum De Baronie?
 - Kunt u dit toelichten?
18. Winkelcentrum De Baronie ziet de volgende punten als zijn sterkste punten. *Laat kaartjes card*

sorting zien. Kunt u deze kaartjes op volgorde plaatsen met bovenaan wat u ziet als het sterkste punt van winkelcentrum De Baronie en onderaan het minst sterke punt?

Kaartje 1. Compactheid

Kaartje 2. Parkeergelegenheid

Kaartje 3. Goedkoop winkelsegment

Kaartje 4. Breed aanbod aan horecagelegenheden

- Zijn er nog kaartjes waar u over twijfelt? Zo ja, waarom twijfelt u?
- Kunt u de twee bovenste kaartjes toelichten?
- Kunt u de twee onderste kaartjes toelichten?

Concurrentie

19a. Welke andere winkelcentra in de Gemeente Alphen aan den Rijn kent u?

19b. Welke van deze winkelcentra bezoekt u wel eens?

20. Waarom kiest u dan voor dit winkelcentrum/deze winkelcentra?

21. Waarin verschillen deze winkelcentra volgens u van De Baronie?

22. Waar denkt u aan als u aan dit betreffende, concurrerende winkelcentrum denkt?

- Kunt u dit toelichten?

23a. Hoe zou u dit winkelcentrum/deze winkelcentra omschrijven?

23b. Als u dit winkelcentrum/deze winkelcentra in drie woorden zou moeten omschrijven, welke woorden zouden dit dan zijn?

Afsluiting

24. Heeft u nog op- of aanmerkingen?

Bijlage L: Card sorting**Sterkten van winkelcentrum De Baronie:**

Compactheid	Goedkoop winkelsegment
Parkeergelegenheid	Breed aanbod aan horecagelegenheden

Figuur 8. Kaartjes Card sorting (M. Berg)

Bijlage M:

Deze bijlage is verwijderd in verband met privacy.

Bijlage N:

Deze bijlage is verwijderd in verband met privacy.

Bijlage O: Methode deelvragen

Tabel 1: <i>Methode deelvragen</i>				
Deelvraag:	Methode:	Vindbaar in bijlage:	Onderdeel:	Vraagnummer in topic guide en vragenlijst:
Wat zijn de sterkten van winkelcentrum de Baronie?	Deskresearch & kwalitatief onderzoek	Bijlage G: Topic Guide, Bijlage H: Vragenlijst, Bijlage F: Card Sorting en Bijlage N: Zoekplan	Topic Guide, Vragenlijst, Card Sorting en Zoekplan	9 t/m 18
Wat zijn de sterkten van de concurrentie?	Deskresearch & kwalitatief onderzoek	Bijlage G: Topic Guide, Bijlage H: Vragenlijst en Bijlage N: Zoekplan	Topic Guide, Vragenlijst en Zoekplan	19 t/m 23
Wat zijn de wensen en behoeften van potentiële klanten?	kwalitatief onderzoek	Bijlage G: Topic Guide en Bijlage H: Vragenlijst	Topic Guide en Vragenlijst	6 t/m 8

(Bron: M. Berg, 2019)

Tabel 2: <i>Methode hypothesen</i>				
Hypothese:	Methode:	Vindbaar in bijlage:	Onderdeel:	Vraagnummer bij vragenlijst
Als een organisatie met zijn communicatie inspeelt op zijn onderscheidende sterkten, dan is het aannemelijk dat de organisatie een onderscheidende positie op de markt verkrijgt.	Deskresearch & kwalitatief onderzoek	Bijlage G: Topic Guide, Bijlage H: Vragenlijst, Bijlage F: Card Sorting en Bijlage N: Zoekplan	Topic Guide, Vragenlijst, Card Sorting en Zoekplan	9 t/m 23
Als een organisatie zich afzet tegen de sterkten van de concurrentie, dan is het aannemelijk dat de organisatie een onderscheidende positie op de markt verkrijgt.	Deskresearch & kwalitatief onderzoek	Bijlage G: Topic Guide, Bijlage H: Vragenlijst en Bijlage N: Zoekplan	Topic Guide, Vragenlijst en Zoekplan	19 t/m 23
Als een organisatie met zijn communicatie inspeelt op de wensen en behoeften van de doelgroep, dan is het aannemelijk dat de organisatie een voorkeurspositie bij de doelgroep verkrijgt.	Kwalitatief onderzoek	Bijlage G: Topic Guide en Bijlage H: Vragenlijst	Topic Guide en Vragenlijst	6 t/m 8

(Bron: M. Berg, 2019)

Bijlage P: Invulling Verandermatrix

	BELEID	ORGANISATIE	PERSONEEL
	① DOELEN/WERKWIJZE	② TAKEN/BEVOEGDHEDEN	③ VAARDIGHEDEN
T E C H N I S C H	Positionering richting de doelgroep communiceren	Communicatiemedewerker, marketingmedewerker en projectmanager	Beschikken over marketingtechnisch inzicht en projectmanagement
	④ BELEIDSBEÏNVLOEDERS	⑤ BESLUITVORMING	⑥ AUTONOMIE
P O L I T I E K	Overheid beslist over wat wel en niet toegestaan is met het communiceren. Zo is het verboden een folder in de brievenbus te doen wanneer er een NEE - NEE sticker op is geplaatst	Wekelijks overleg en tussentijds beoordelen van de resultaten	Ook inzicht in de persoonlijke belangen houden voor beter wederzijds begrip
	⑦ BEDRIJFSKLIMAAT	⑧ SAMENWERKING	⑨ HOUDING
C U L T U U R	Huisstijl in iedere communicatie-uiting op dezelfde manier laten terugkomen, zodat deze herkenbaar wordt voor de doelgroep	Afstemmen van ideeën, samenspel en geregeld vergaderingen om met elkaar af te stemmen	Tonen van inzet en collegialiteit

Figuur 9: Invulling Verandermatrix van Peter Camp (M. Berg)

Bijlage Q: Ontwerp folder





En we zijn
er om te
ontmoeten!



Kom langs en ervaar het zelf!

Kortingsvoucher
20% korting bij besteding in één
van deze winkels

ACTION **Kruidvat**
HOOGVLIET **Primera** **LIDL**
OP=OP **BRISTOL** **ZEEMAN**

A1234567890A

Kortingsvoucher
3 uur gratis parkeren in de
parkeergarage boven de winkels

A1234567890A

Kortingsvoucher
Gratis deelname aan een
workshop naar keuze op de
Verenigingenmarkt

**VERENIGINGEN
MARKT**
ZATERDAG 22 JUNI
10.00 - 16.00 UUR
SPORT
SPEL - KUNST
HOBBY - MUZIEK

A1234567890A

Weet jij de oplossing?

Plaats de oplossing op onze Facebookpagina en maak kans op een waardebon van Kruidvat ter waarde van €20,-

H	E	S	T	Z	G	O	E	D	H	O	O	G	V	L	I	E	T
K	O	U	B	E	O	P	P	O	O	K	D	E	O	G	S	T	E
K	G	B	O	E	E	M	A	C	K	L	K	E	L	I	J	K	S
J	T	W	O	M	T	E	K	H	E	E	E	I	N	O	R	A	B
I	A	A	D	A	N	S	A	O	G	D	V	I	S	B	O	E	R
L	V	Y	S	N	S	L	P	C	G	I	L	L	E	Z	E	G	E
E	D	T	C	O	R	A	P	O	Z	N	E	L	N	L	I	G	S
D	I	E	H	N	E	G	E	L	E	G	R	E	E	K	R	A	P
N	U	R	A	T	G	E	R	A	T	Z	L	O	T	S	I	R	B
E	R	R	P	M	R	R	E	T	W	A	I	N	N	K	E	L	A
I	K	A	P	O	U	I	G	E	M	A	K	K	E	L	I	J	K
R	A	S	E	E	B	J	C	R	E	K	N	T	M	R	U	M	K
V	R	J	N	T	M	V	N	I	U	T	L	E	E	P	S	A	E
T	E	E	N	E	A	A	L	E	P	H	E	N	N	A	F	O	R
N	M	S	A	N	H	N	D	S	K	J	I	L	E	G	A	D	I
A	I	R	E	O	B	E	T	N	E	O	R	G	V	E	N	R	J
L	R	I	J	N	M	U	R	T	N	E	C	L	E	K	N	I	W
K	P	K	E	I	R	B	A	F	E	D	A	L	O	C	O	H	C

BAKKERIJ
BARONIE
BOODSCHAPPEN
BRISTOL
CHOCOLADEFABRIEK
CHOCOLATERIE
DAGELIJKS
EVENEMENTEN
FITFORFREE
GEMAKELIJK
GEZELLIG
GOEDKOOP
GROENTEBOER
HAMBURGERS
HOOGVLIED
KAPPER
KLANTVRIENDELIJK
KLEDINGZAAK
KRUIDVAT
ONTMOETEN
PARKEERGELEGENHEID
PRIMERA
SLAGERIJ
SPEELTUIJN
SUBWAY
TERRASJES
VISBOER
WINKELCENTRUM
ZEEMAN

👉 Woorden afstrepen

BARONIE



Gemakkelijk

Gezellig

Goedkoop

Pr. Margrietlaan 1
2404 HA
Alphen aan den Rijn



Bijlage R: Logboek

Week: 1	11 t/m 17 februari
Gewerkte dagen:	Maandag 11 februari Dinsdag 12 februari Woensdag 13 februari Donderdag 14 februari Vrijdag 15 februari
Werkzaamheden (Activiteit):	• Opstellen aanleiding • Opstellen probleemformulering • Toelichting probleemformulering • Opstellen doelstelling • Toelichting doelstelling

Week: 2	18 t/m 24 februari
Gewerkte dagen:	Maandag 18 februari Dinsdag 19 februari Woensdag 20 februari Donderdag 21 februari Vrijdag 22 februari
Werkzaamheden (Activiteit):	• Opstellen aanleiding • Opstellen probleemformulering • Toelichting probleemformulering • Opstellen doelstelling • Toelichting doelstelling

Week: 3 (geen onderwijs – voorjaarsvakantie)	25 februari t/m 3 maart
Gewerkte dagen:	Maandag 25 februari Dinsdag 26 februari Woensdag 27 februari Donderdag 28 februari Vrijdag 1 maart
Werkzaamheden (Activiteit):	• Deelvragen opstellen • Doelgroep vaststellen • Grenzen en beperkingen opstellen • Situatieschets opstellen

Week: 4	4 maart t/m 10 maart
----------------	-----------------------------

Gewerkte dagen:	Maandag 4 maart Dinsdag 5 maart Woensdag 6 maart Donderdag 7 maart Vrijdag 8 maart
Werkzaamheden (Activiteit):	• Theoretisch kader opstellen • Conceptueel model afronden • Kritische review uitwerken • Hypothesen opstellen

Week 5	11 t/m 17 maart
Gewerkte dagen:	Maandag 11 maart Dinsdag 12 maart Woensdag 13 maart Donderdag 14 maart Vrijdag 15 maart
Werkzaamheden (Activiteit):	• Methodologie opstellen

Week 6	18 t/m 24 maart
Gewerkte dagen:	Maandag 18 maart Dinsdag 19 maart Woensdag 20 maart Donderdag 21 maart Vrijdag 22 maart
Werkzaamheden (Activiteit):	• Methodologie opstellen • Respondenten benaderen

Week 7	25 t/m 31 maart
Gewerkte dagen:	Maandag 25 maart Dinsdag 26 maart Woensdag 27 maart Donderdag 28 maart Vrijdag 29 maart
Werkzaamheden (Activiteit):	• Respondenten interviewen • Interviews uitwerken

Week: 8	1 t/m 7 april
----------------	----------------------

Gewerkte dagen:	Maandag 1 april Dinsdag 2 april Woensdag 3 april Donderdag 4 april Vrijdag 5 april
Werkzaamheden (Activiteit):	• Respondenten interviewen • Interviews uitwerken

Week: 9	8 t/m 14 april
Gewerkte dagen:	Maandag 8 april Dinsdag 9 april Woensdag 10 april Donderdag 11 april Vrijdag 12 april
Werkzaamheden (Activiteit):	• Respondenten interviewen • Interviews uitwerken

Week: 10 (geen onderwijs – meivakantie)	15 t/m 21 april
Gewerkte dagen:	Maandag 15 april Dinsdag 16 april Woensdag 17 april Donderdag 18 april Vrijdag 19 april
Werkzaamheden (Activiteit):	• Respondenten interviewen • Interviews uitwerken

Week: 11	22 t/m 28 april
Gewerkte dagen:	Maandag 22 april Dinsdag 23 april Woensdag 24 april Donderdag 25 april Vrijdag 26 april
Werkzaamheden (Activiteit):	• Respondenten interviewen • Interviews uitwerken

Week: 12	29 april t/m 5 mei
-----------------	---------------------------

Gewerkte dagen:	Maandag 29 april Dinsdag 20 april Woensdag 1 mei Donderdag 2 mei Vrijdag 3 mei
Werkzaamheden (Activiteit):	• Interviews uitwerken • Analyseschema's opstellen

Week: 13	6 t/m 12 mei
Gewerkte dagen:	Maandag 6 mei Dinsdag 7 mei Woensdag 8 mei Donderdag 9 mei Vrijdag 10 mei
Werkzaamheden (Activiteit):	• Analyseschema's opstellen • Resultaten opstellen

Week: 14	13 t/m 19 mei
Gewerkte dagen:	Maandag 13 mei Dinsdag 14 mei Woensdag 15 mei Donderdag 16 mei Vrijdag 17 mei
Werkzaamheden (Activiteit):	• Resultaten opstellen

Week: 15	20 t/m 26 mei
Gewerkte dagen:	Maandag 20 mei Dinsdag 21 mei Woensdag 22 mei Donderdag 23 mei Vrijdag 24 mei
Werkzaamheden (Activiteit):	• Conclusie opstellen • Aanbevelingen opstellen • Implementatie opstellen

Week: 16	27 mei t/m 2 juni
Gewerkte dagen:	Maandag 27 mei Dinsdag 28 mei Woensdag 29 mei Donderdag 30 mei Vrijdag 31 mei
Werkzaamheden (Activiteit):	• Implementatie opstellen • Document doorlopen en redigeren