

Alleen een nieuw jasje?



Een onderzoek naar de rol van vastgoed in het proces van
formuleherontwikkeling door supermarkten

Afstudeerscriptie Real Estate & Housing
Technische Universiteit Delft, faculteit Bouwkunde

Dolf Pel
maart 2006

Voorwoord

Voor u ligt het rapport dat het resultaat is van mijn afstudeerproject ter afronding van mijn opleiding aan de faculteit Bouwkunde van de TU Delft.

Gedurende het afgelopen jaar heb ik veel geleerd over de wereld achter het verkopen van voedingsmiddelen. Door een aantal supermarktvestigingen te bezoeken en ruimtelijk, technisch en financieel te analyseren ben ik veel te weten gekomen over welke rol vastgoed speelt in het verkoopproces van voedingsmiddelen.

Ik wil mijn docenten Dion Kooijman en Monique Arkestein bedanken voor hun begeleiding gedurende dit proces. Tevens heb ik veel te danken aan Richard, Michiel en Ink van Vision Vastgoed Adviseurs en André van den Wollenberg van Boon Sliedrecht BV, die onder andere mijn werkplek gefaciliteerd hebben en de empirische data beschikbaar hebben gesteld. Ten slotte nog een dankwoord aan de volgende mensen in mijn directe omgeving: Anja en Jan, Gijs, Fokke en Dymphie zonder wie ik dit eindresultaat niet had kunnen bereiken.

Dolf Pel

Amsterdam, 27 februari 2006

Meer informatie:
dolfpel@gmail.com

Samenvatting

Sinds oktober 2003 is in de supermarktbranche een prijzenslag gaande. Na anderhalf jaar bleek de prijzenslag niets te hebben veranderd aan de prijsbeleving van de consument en wordt Albert Heijn weer als duurste supermarkt beschouwd. Prijs is echter niet het enige middel om consumenten te bewegen een winkel te bezoeken. Volgens Ten Zeldam kunnen winkels door middel van elk van de volgende elementen: assortiment, personeel, presentatie, reclame, service, prijs en vestigingspunt consumenten proberen te verleiden. Een bepaalde invulling van al deze elementen samen vormt de winkelformule, waarmee de detaillist zijn winkel een eigen uitstraling geeft. Wanneer het veranderen van het prijsniveau niet het gewenste resultaat heeft, namelijk het verhogen van de omzet of het winnen van klanten, kunnen (één of meerdere van) de overige elementen aangepast worden. Door een dergelijke aanpassing hoopt een organisatie de aantrekkelijkheid van de formule voor consumenten te vergroten en de omzet van de vestigingen (weer) te laten groeien.

Aanpassing of herontwikkeling van een formule leidt niet per definitie tot succes. Daarnaast is een formuleherontwikkeling een complex proces, waarbij verschillende aandachtgebieden in elkaar grijpen. De complexiteit ontstaat doordat men het vastgoed van een supermarktorganisatie aanpast aan de hand van vanuit de commerciële wetenschap ontwikkelde uitgangspunten.

Het doel van dit onderzoek is tweeledig: Ten eerste zoekt het een verklaring voor de ruimtelijke uitwerking van een herontwikkelde supermarktformule. Hiervoor worden onder andere de randvoorwaarden die door het vastgoed worden opgelegd aan de uitwerking van een herontwikkelde formule geïnventariseerd en geanalyseerd. Daarnaast bestudeert dit onderzoek het nut van het herontwikkelen van een supermarktformule. Het resultaat komt voort uit een analyse van projectkenmerken van winkerverbouwingen en de omzetontwikkeling van de verbouwde vestigingen. Het praktische deel van het onderzoek is uitgevoerd op basis van de formuleaanpassing van de formule MCD Supermarkten Tweede Generatie van Boon Sliedrecht BV naar formule MCD Supermarkten Derde Generatie.

In het woordenboek staat het woord supermarkt omschreven als: “zelfbedieningszaak met een grote verscheidenheid aan levensmiddelen”. Aangezien supermarkten niet dezelfde kenmerken hebben ten opzichte van winkels die andere producten uit andere categorieën verkopen, komen de beslissingsfactoren van consumenten om een supermarkt te bezoeken niet overeen met beslissingsfactoren om bijvoorbeeld een kledingzaak te bezoeken. Consumenten baseren hun keuze voor het bezoeken van een bepaalde supermarkt op basis van de volgende zeven beslissingsfactoren:

- Winkel (ontwerp, meubilair, stellingen, verlichting, kleuren, winkel lay-out)
- Service (professionaliteit van het personeel, kennis en kunde, vriendelijkheid, atmosfeer, serviceniveau van de winkel,
- Vers: dit zijn brood, vlees, vleeswaren, kaas, maaltijden, aardappelen, groenten, fruit (AGF) (assortiment, kwaliteit, prijs)
- Eigen merk: dit is onderdeel van kruidenierswaren (KW) (assortiment, kwaliteit, prijs)
- Communicatie (in-store communicatie, promoties, database marketing)
- Prijsniveau en kwaliteit
- Toegankelijkheid (afstand, verkeer, parkeren, enz.)

Supermarkt-formules zetten elk in op verschillende formule-elementen en proberen zich zo te onderscheiden van de concurrentie. MCD Supermarkten heeft als kernkreten: Vers, voordeel en service. Concreet bestaat de uitwerking van een winkelformule uit zaken als: de lay-out (grootte en indeling) van de winkel, de kleurstelling, de vloerafwerking, de verlichting, de prijscommunicatie, de kleding van het winkelpersoneel, de gevel van de winkel, de presentatie van de producten. Het zijn allemaal facetten die iets zeggen over het karakter en de positionering van de winkel. Samen met zaken als de discipline en hulpvaardigheid van het personeel, het logo, de advertentie(s) en de folder bepalen ze uiteindelijk het merk van de winkel.

Presentatie als element van een winkelformule staat voor: 'alle activiteiten die erop zijn gericht het gewenste winkelconcept te vertalen in de feitelijke inrichting van de winkel'. Het is de presentatie van het winkelconcept in brede zin: dus eigenlijk de uiterlijke verschijningsvorm van de strategie, vertaald in de indeling en inrichting van de winkel en het winkelbeeld. Met inrichting is een onderscheidend vermogen toe te voegen aan de formule. Het proces van winkelontwerp naar inrichting omvat een vijftal niveaus van activiteit.

Onder store design (niveau 1) verstaan we het ontwerpen van een sfeer die overeenkomt met de in de formule gewenste winkelambiance en winkelimago. Store design vormt de verbindingschakel tussen de externe marketingmix (naamsbekendheid en imago van de formule) en de interne marketingmix (effectiviteit van de winkel als verkoopmachine).

Het vlekkenplan (niveau 2) is erop gericht om te komen tot een zodanige ruwe plaatsing van de afdelingen, dat er een voor de consument begrijpelijke samenhang tussen de afdelingen ontstaat. De bedoeling van het vlekkenplan is te komen tot een logische oplossing (vanuit de beleving van de consument) voor de plaatsing van de afdelingen, rekening houdend met de beperkingen die de winkel oplevert.

De winkellay-out (niveau 3) omvat, binnen het vastgesteld vlekkenplan, de keuze voor het routingsysteem. Bij het ontwikkelen van een vloerplan voor de winkel zijn de belangrijkste overwegingen de positie van de entree, de muren en de kolommen.

Binnen de toegedeelde ruimte moeten alle artikelen worden geplaatst die binnen een afdeling verkocht gaan worden (niveau 4). De plaats van een product in de winkel is bepalend voor het verkoopsucces van het product.

Niveau 5 bestaat uit de feitelijke presentatie en de 'aankleding' daarvan. Het gaat hierbij feitelijk om een soort store design op het niveau van de afdeling. Een goede winkel laat de bezoekers zo lang mogelijk zo veel mogelijk producten waarnemen. Zodoende wordt men uitgenodigd de aanschaf van zo veel mogelijk van de tentoongestelde producten te overwegen.

Naast het element 'presentatie' heeft het marketingelement 'plaats' een wisselwerking met vastgoed. De plaats (of vestigingspunt) van een vestiging ligt, wanneer een bouwkundige productomgeving is gekozen, voor langere tijd vast. Het element vestigingspunt is in het kader van een formuleherontwikkeling bij supermarkten niet aan te passen. Zoals reeds aangegeven is de structuur van de Nederlandse detailhandel erg fijn en een verandering van locatie is dus in het kader van formuleherontwikkeling niet nuttig, omdat hier een verandering van afzetgebied mee gepaard gaat. De beslissing tot het verplaatsen van een vestiging wordt genomen vanuit bedrijfskundige overwegingen die niet volledig aansluiten bij de overweging tot het herontwikkelen van een formule.

Het verstrijken van de levensduur zal over het algemeen blijken uit een terugloop van de omzet van de winkels. Als reactie op de ontwikkelingen in het gedrag van consumenten worden supermarktformules na het verstrijken van hun levensduur herontwikkeld. Een herontwikkeling van een vestiging heeft effect op een drietal bouwkundige niveaus: winkelgrootte, winkelindeling en uiterlijk. Deze zijn afgeleid uit de vijf niveaus van het formule-element presentatie.

Het empirische deel van dit onderzoek is uitgevoerd bij de supermarktketen MCD Supermarkten. Deze formule is eigendom van Boon Sliedrecht BV en bestaat uit een keten van 25 supermarkten met een nationaal marktaandeel van ca. 0,75%.

Boon Sliedrecht BV is van origine een groothandelbedrijf dat via winkels die bij de organisatie zijn aangesloten ingekochte producten doorverkoopt aan de consument. De winkels die de MCD-formule voeren zijn gelegen binnen een afstand van ± 120 "rij kilometers" vanaf Sliedrecht. Het grootste deel van het huidige winkelbestand (17 winkels) is eigendom van zelfstandig ondernemers, de overigen zijn eigendom van Boon Sliedrecht BV. Deze ondernemers hebben een grote mate van vrijheid in de beslissingen (op gebied van assortiment, inrichting, enz.), omdat Boon Sliedrecht nooit een hardfranchise formule heeft opgelegd. Sinds medio jaren '90 is de vastgoedstrategie van Boon Sliedrecht BV om de panden waarin de MCD Supermarkten gevestigd zijn aan te huren.

De formule MCD is begin jaren '70 ontstaan. Medio jaren '90 is de eerste MCD formule vervangen door de formule MCD Tweede Generatie. Deze formule ging uit van een lay-out concept waarbij de winkel in twee delen werd opgesplitst: de werelden. Op dit moment (2005) wordt de formule MCD Derde generatie uitgerold over de winkels. Het bouwkundige deel van de huidige formuleherontwikkeling is in oktober 2003 begonnen met de verbouwing en opening van de pilot-store aan de Van Hogendorpstraat te Vlaardingen.

De Derde Generatiewinkels zijn groter dan de huidige Tweede Generatie. Boon Sliedrecht BV probeert door het vergroten van de winkels te profiteren van schaalvoordelen. Op het gebied van winkelindeling is getracht meer consistentie te realiseren en langere zichtlijnen. De routing door de winkel (tegen de klok in) wordt gerealiseerd door het plaatsen van de entree in de hoek van de vestiging. Na een entreegebied betreedt men de verkoopvloeroppervlakte via de eerste versgroep (brood). de versgroepen Vlees en AGF zijn achterin de winkel geclusterd. De winkels van de Derde Generatie worden in tegenstelling tot de Tweede Generatie niet uitgerust met een slijterij of servicebalie.

Door de ruimtelijke beperkingen van de twee panden van de vestigingen in Aarle-Rixtel en Werkendam voldoet het verkoopvloeroppervlakte niet aan de gewenste norm, namelijk groter dan 800 m². Binnen de huidige casco's zijn de winkels niet verder te vergroten. Door alle uitbreidingen is het gemiddelde verkoopvloeroppervlak van de verbouwde vestigingen gestegen van 742 [m² VVO] tot 983 [m² VVO]. Bij één vestiging heeft zowel een externe als een interne uitbreiding plaatsgevonden. Vier andere vestigingen zijn door middel van uitbreidingen binnen het bestaande casco vergroot.

Bij vier van de aangepaste projecten is de vorm van het nieuwe verkoopgebied min of meer overeenkomstig met die van een rechthoek. In de winkels met een afwijkend plattegrondvorm (Barendrecht en Woudrichem) is de positionering van de stelling niet geheel uit te voeren volgens de wensen van de formule.

Bij de uitbreidingen in de vestigingen Barendrecht en Aarle-Rixtel was het niet mogelijk een rechthoek te creëren. In de vestiging in Barendrecht heeft dit tot gevolg dat de indeling niet overeenkomstig de uitgangspunten is. In Woudrichem is de bestaande plattegrondvorm niet veranderd, ondanks dat het hier geen rechthoek betreft.

Bij drie winkels is de positie van de entree aangepast. Het betreft de vestigingen Barendrecht, Vlaardingen (Dirk de Derdelaan) en Vlaardingen (Van Hogendorpstraat). Uit de cases blijkt dat de positie van de entree mede bepalend is voor de routing van de consument door de winkel. Voor alle cases behalve de winkel in Woudrichem geldt dat de routing van de consument tegen de draairichting van de klok in is.

Alle winkels zijn op het gebied van winkelinterieur aangepast. De formulekleuren zijn in de winkels aangebracht en de winkelentrees zijn nu uitgevoerd volgens de geldende standaard: kolommen zijn verwijderd en beeldmerken aangepast.

Op het niveau van winkelinterieur gelden bijna geen ruimtelijke of technische randvoorwaarden. In de vestiging Vlaardingen, Dirk de Derdelaan is het gewenste plafond niet aangebracht omdat het bestaande bouwkundige plafond van de winkel hiervoor te laag was. Dit is de enige geconstateerde ruimtelijke randvoorwaarde op dit niveau.

Omdat de MCD-formule een soft-franchise formule is kan het wel of niet hebben van een dergelijk formule element niet dwingend worden opgelegd. Als een ondernemer redenen heeft om dit in zijn winkel te behouden is hij daar vrij in. De zelfstandige ondernemers kunnen hun eigen keuze maken aangaande het participeren in de formule-uitrol en staan hier kennelijk niet positief tegenover. Daarnaast hebben de ondernemers een grote invloed op de mate van implementatie van de uitgangspunten van de formule door bijvoorbeeld het aangeven van een taakstellend budget, waardoor niet alle gewenste formule-elementen aangebracht kunnen worden.

Omdat alle panden zijn aangehuurd geldt voor dergelijke aanpassingen dat deze pas uitgevoerd kunnen worden wanneer hierover overeenstemming is met de eigenaar / verhuurder van het pand. Dergelijke ingrepen kennen dus niet alleen een technische kant, maar hebben ook een juridische kant en op de lange duur (omdat dergelijke ingrepen weer

terugveranderd moeten worden) een financiële. De huurwetgeving heeft dus direct gevolgen voor de technische en ruimtelijke randvoorwaarden.

De oppervlakte van een vestiging heeft geen directe relatie met de hoogte van de projectkosten. De hierna genoemde randvoorwaarden zijn leidend bij de bepaling van de hoogte van de projectkosten.

Het maximaal investeringsniveau voor een formule-implementatie wordt berekend aan de hand van de omzet en de financieringsruimte. Een lage omzet heeft direct gevolgen voor het budget evenals resterende financiële lasten die de financieringsruimte beperken (zie de cases Werkendam, Barendrecht en Aarle-Rixtel). Het beschikbare bedrag dient voor zowel het bouwkundige project als het afdekken van overige kosten en het afkopen van goodwill. Wanneer deze posten een aanzienlijke waarde hebben (bijvoorbeeld € 400 000) zal dit van grote invloed zijn op de hoogte van de resterende projectkosten. De verwachte afschrijvingstermijn van de projectkosten is van invloed op de hoogte van deze projectkosten.

Hypothese 1 ("De ruimtelijke uitgangspunten van de formule MCD Supermarkten Derde generatie zijn in iedere vestiging van MCD Supermarkten te implementeren en zorgen steeds voor hetzelfde ruimtelijke resultaat.") wordt verworpen. In verband met de geldende randvoorwaarden is het ruimtelijke resultaat van iedere aanpassing verschillend.

De uitbreidingen in de panden zijn vanwege het feit dat alle panden gehuurd zijn alleen intern (binnen het casco) uitgevoerd, waardoor niet alle vestigingen aan uitgangspunten ten aanzien van de gewenste winkelgrootte en winkelindeling voldoen.

Hypothese 2 ("De ruimtelijke implementatie van de formule MCD Supermarkten Derde generatie zorgt voor een verandering in de samenstelling van en een toename van de bestaande omzet van de MCD supermarkten.") wordt op basis van de onderzoeksresultaten bevestigd.

Wanneer de oppervlakte van een vestiging wordt vergroot komt dit ten goede aan de grootte van het assortiment en/of de ruimtelijkheid in de vestiging. Het vergroten van een assortiment betekent dat een consument meer keuze heeft en meer geld gaat uitgeven. Uit dit onderzoek blijkt dat het vergroten van een vestiging de omzet doet groeien. Dit is namelijk bij alle onderzochte winkels behalve de winkel in Woudrichem gebeurd.

De mate waarin de omzet groeit, is echter afhankelijk van de consistentie in de winkelindeling. Wanneer meer samenhang in de winkelplattegrond wordt gebracht zal dit zorgen voor een stijging van de omzet per m² VVO. Bij minder samenhang door een plattegrondvorm met afwijkende kenmerken zal de omzet per m² VVO waarschijnlijk afnemen.

De hoogte van de omzet wordt niet enkel bepaald door de grootte van de winkel. Hierop zijn vele randvoorwaarden (afzetgebied, bereikbaarheid, aanwezigheid concurrentie) van invloed. Uit dit onderzoek is echter gebleken dat de omzet van aangepaste winkels wel de neiging heeft toe te nemen in de periode direct na de implementatie. Wat de lange termijn effecten ten aanzien van de omzet zijn kan door dit onderzoek niet beantwoord worden.

Bij aanhuur van nieuwe panden dient Boon Sliedrecht BV te letten op de vorm van de plattegrond en de plafondhoogte in het verkoopgebied. Zodoende worden dan problemen aangaande de indeling (Woudrichem, Barendrecht) en het plafond (Dirk de Derdelaan) voorkomen. Door het aanhuren van geschikte panden zijn winkels te realiseren die beschikken over een overzichtelijke, consistente winkelindeling met goede zichtlijnen en ruimtelijkheid.

De huidige uitgangspunten zorgen per project voor een ander ruimtelijk resultaat. Het is belangrijk ieder ontwerp goed uit te laten werken door de "formule-architect". Zodoende kan in steeds wisselende ruimtelijke en technische omstandigheden een maximaal resultaat behaald worden.

De uitrol van de formule MCD Derde Generatie zorgt voor hogere omzetten dan de bestaande in de panden geïmplementeerde formules. Door meer winkels aan te passen zal de financiële positie van de keten sterker worden. Bedrijfsmatig is de herontwikkeling dus een goede zet geweest.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	I
Samenvatting.....	II
Inhoudsopgave.....	VI
1. Onderzoeksopzet.....	1
1.1. Inleiding.....	1
1.2. Doelstelling.....	2
1.3. Probleemstelling.....	2
1.4. Eindresultaat.....	2
1.5. Hypotheses.....	3
1.6. Onderzoeksvragen.....	3
1.7. Conceptueel model.....	3
1.8. Werkwijze.....	4
1.9. Onderzoeksafbakening.....	6
2. Theoretisch kader.....	8
2.1. Detailhandel en marketing.....	8
2.2. Winkelformule.....	8
2.3. Verschil supermarkten ten opzichte van overige retail.....	9
2.4. Supermarktformules.....	12
2.5. Keuzegedrag van consumenten.....	13
2.6. Vastgoed gerelateerde formule-uitgangspunten.....	13
2.7. Formuleherontwikkeling.....	13
2.8. Trends.....	13
2.9. Omzet.....	13
2.10. Randvoorwaarden.....	13
2.11. Samenvatting.....	13
3. Formule MCD Supermarkten.....	13
3.1. Inleiding.....	13
3.2. Beschrijving Formule MCD Supermarkten Tweede generatie.....	13
3.3. Formule MCD Supermarkten Derde generatie.....	13
3.4. Overzicht verschillen Tweede Generatie - Derde generatie.....	13
4. Onderzoekscases.....	13
4.1. Vlaardingen, Van Hogendorplaan.....	13
4.2. Aarle-Rixtel, Kerkstraat.....	13
4.3. Werkendam.....	13
4.4. Barendrecht.....	13
4.5. Woudrichem.....	13
4.6. Vlaardingen, Dirk de Derdelaan.....	13
4.7. Overzicht implementatieniveau.....	13
5. Ruimtelijke en technische randvoorwaarden.....	13
5.1. Inleiding.....	13
5.2. Ruimtelijke en technische ingrepen.....	13
5.3. Ruimtelijke en technische randvoorwaarden.....	13
5.4. Conclusies.....	13
6. Juridische en financiële randvoorwaarden.....	13
6.1. Inleiding.....	13
6.2. Juridische samenwerkingsvormen.....	13
6.3. Vastgoedgebruik en eigendom.....	13
6.4. Financiële kenmerken.....	13
7. Effect van de formule-implementatie op de omzet.....	13
7.1. Relatie tussen de winkelloppervlakte en de hoogte van de omzet.....	13
7.2. Relatie tussen de winkelindeling en de samenstelling van de omzet.....	13
8. Conclusies en aanbevelingen.....	13
8.1. Verschillen tussen Tweede Generatiewinkels en de Derde Generatiewinkels.....	13
8.2. Technische en ruimtelijke ingrepen en randvoorwaarden.....	13
8.3. Juridische en financiële randvoorwaarden.....	13

8.4.	Effect van de formule-implementatie.....	13
8.5.	Algemene conclusies.....	13
8.6.	Aanbevelingen.....	13
9.	Literatuurlijst.....	13

1. Onderzoekopzet

1.1. Inleiding

Sinds oktober 2003 is in de supermarktbranche een prijsenslag gaande. Albert Heijn is als eerste begonnen met het verlagen van productprijzen om hun imago als duurste supermarkt van Nederland te veranderen in een prijsvriendelijkere winkel. De overige supermarkten van Nederland hebben deze ontwikkeling gevolgd door de prijsafstand tot Albert Heijn te handhaven. Deze prijsenslag zorgt in de gehele supermarktwereld voor een terugloop van de inkomsten. Door de prijsenslag worden producten tegen inkoopprijs of daaronder aangeboden, waardoor de behaalde marges nu teruglopen en het bedrijfsresultaat onder druk komt te staan. Door deze ontwikkeling zijn de supermarktorganisaties in staat slechts in geringe mate te investeren. Na anderhalf jaar bleek de prijsenslag niets te hebben veranderd aan de prijsbeleving van de consument en Albert Heijn weer als duurste supermarkt werd beschouwd (Algemeen Dagblad, 13 april 2005). Uiteindelijk heeft het verlagen van prijzen dus een beperkt effect gehad op het winkelgedrag van consumenten. Zij blijven de winkel waar normaal gesproken de boodschappen worden gedaan kennelijk toch trouw.

Prijs is niet het enige middel om consumenten te bewegen een winkel te bezoeken. Volgens Ten Zeldam (1986) kunnen winkels door middel van elk van de volgende elementen: assortiment, personeel, presentatie, reclame, service, prijs en vestigingspunt consumenten proberen te verleiden. Een bepaalde invulling van al deze elementen samen vormt de winkelformule, waarmee de detaillist zijn winkel een eigen uitstraling geeft (Hoofdbedrijfschap Detailhandel, 1999). Wanneer het veranderen van het prijsniveau niet het gewenste resultaat heeft, namelijk het verhogen van de omzet of het winnen van klanten, kunnen (één of meerdere van) de overige elementen aangepast worden. Door een dergelijke aanpassing hoopt een organisatie de aantrekkelijkheid van de formule voor consumenten te vergroten en de omzet van de vestigingen (weer) te laten groeien.

Het kostbaarste onderdeel van een formuleaanpassing is het aanpassen van het marketingelement presentatie. Presentatie staat hier voor: de uiterlijke verschijningsvorm van de strategie, vertaald in een winkelbeeld. Het herontwikkelen van een formule heeft dus effect op het uiterlijk van supermarktvestigingen, maar kan ook de grootte en/of de locatie wijzigen. Voor een keten betekent een formuleherontwikkeling onder andere: veel investeren, omzetverlies door tijdelijke winkelsluitingen en onzekerheid over de uitkomst van het proces op diverse gebieden (reactie en gedrag van consumenten, omzetontwikkeling).

Aanpassing van een formule leidt niet per definitie tot succes. In 2001 heeft het concern Laurus geprobeerd zes verschillende formules om te bouwen naar één. De sterke punten van de verschillende formules werden gebundeld en deze werden verwerkt tot één formule: Konmar. Alle winkels van de betrokken formules zouden volgens de nieuwe vastgelegde uitgangspunten omgebouwd worden. De eerste Konmar-winkel werd geopend in mei 2001 in Almere. In juni 2001 werd de hele bouwkundige operatie stilgelegd in verband met tegenvallende resultaten van de ombouw (lagere omzet dan verwacht, hoge projectkosten, negatieve reacties van consumenten). De formuleaanpassing is na deze stillegging niet meer hervat en de originele formules bleven (voor zover nog niet omgebouwd) intact.



Figuur 1: Krantenartikel

Op dit moment wordt door de keten MCD (eigendom van Boon Sliedrecht BV) het proces van formuleherontwikkeling (restyling) doorlopen. De herontwikkelde formule (MCD Derde generatie) wordt geïmplementeerd in de winkels van deze keten. Dit proces is begonnen in 2001 na een evaluatie van de oude formule (MCD Tweede generatie). Het bouwkundige deel van de formuleherontwikkeling is in oktober 2004 begonnen met de verbouwing en opening van de pilot-store aan de Van Hogendorpstraat te Vlaardingen. De vernieuwingsoperatie houdt in dat de 25 vestigingen aan de nieuwe uitgangspunten aangepast worden. De nieuwe formule-uitgangspunten verschillen qua indeling, inrichting en uitstraling ten opzichte van de vorige. Het blijkt dus dat de winkelketen MCD, ondanks de onzekerheden ten aanzien van het beoogde eindresultaat, bereid is de formule te herontwikkelen om te streven de omzet op een bepaald niveau te houden.

Een formuleherontwikkeling is een complex proces waarbij verschillende aandachtgebieden in elkaar grijpen. De complexiteit ontstaat doordat men het vastgoed van een supermarktorganisatie aanpast aan de hand van vanuit de commerciële wetenschap ontwikkelde uitgangspunten. Door de aanpassing dient het vastgoed als betere verkoopmachine te gaan functioneren. De wijze waarop het vastgoed aan de uitgangspunten aangepast kan worden is afhankelijk van diverse randvoorwaarden.



**Figuur 2: Logo's MCD
1e, 2e en 3e generatie**

1.2. Doelstelling

In dit onderzoek zal een verklaring voor de ruimtelijke uitwerking van een herontwikkelde supermarktfomule gezocht worden. Hiervoor worden onder andere de randvoorwaarden die door het vastgoed worden opgelegd aan de uitwerking van een herontwikkelde fomule geïnventariseerd en geanalyseerd.

Tevens zal dit onderzoek het nut van het herontwikkelen van een supermarktfomule bestuderen. Het onderzoeksresultaat zal voortkomen uit een analyse van projectkenmerken van winkelverbouwingen en de omzetontwikkeling van de verbouwde vestigingen. Uit het onderzoek zal blijken of het herontwikkelen van een supermarktfomule (en de daarbij behorende investeringen in tijd, geld en organisatie) het gewenste effect heeft.

1.3. Probleemstelling

Supermarkten die verbonden zijn aan of onderdeel zijn van een formuleorganisatie worden ingericht volgens uitgangspunten die opgelegd worden door de overkoepelende formule. Deze uitgangspunten hebben betrekking op het exterieur van de winkel, de winkelgrootte, de winkelindeling (routing, afdelingsplaatsing) en de inrichting (onder andere afwerking, verlichting, sfeer). Het aanpassen van een vestiging aan veranderde uitgangspunten leidt tot een bouwkundig project. Een dergelijk project gaat gepaard met hoge kosten op korte termijn terwijl de lange termijn resultaten op het gebied van omzetontwikkeling vooraf niet bekend zijn. Er wordt dus een bepaald risico genomen.

Het doel van een formuleherontwikkeling is het vergroten van de omzet van de vestigingen. Ondanks dat een nieuwe formule over het algemeen kortstondig getoetst wordt in een pilot-store blijkt het effect op de omzet van een vestiging niet in te schatten. Wanneer een pilot-store positief beoordeeld wordt door de klanten, wil dat niet per definitie zeggen dat dit ook leidt tot een positief effect op de omzet van iedere daarna aangepaste vestiging. Pas na afloop van de implementatie van de vernieuwde formule blijkt of de ruimtelijke implementatie (het gewenste) effect op de omzet heeft gehad.

1.4. Eindresultaat

Het resultaat van dit onderzoek wordt een adviesrapport dat binnen een supermarktorganisatie bijdraagt aan de bouwkundige kennis over formuleherontwikkeling. De uitkomst van toekomstige formulerestyling zal daardoor beter beheersbaar zijn. Positieve en negatieve resultaten ten aanzien van de formule-implementatie worden geïnventariseerd.

In het rapport worden achtereenvolgens het proces van formuleherontwikkeling, het effect van formuleherontwikkeling op de winkelvestigingen, de randvoorwaarden van vastgoed aangaande formuleherontwikkeling en de gevolgen van de herontwikkeling op de omzetten van de winkels behandeld.

1.5. Hypotheses

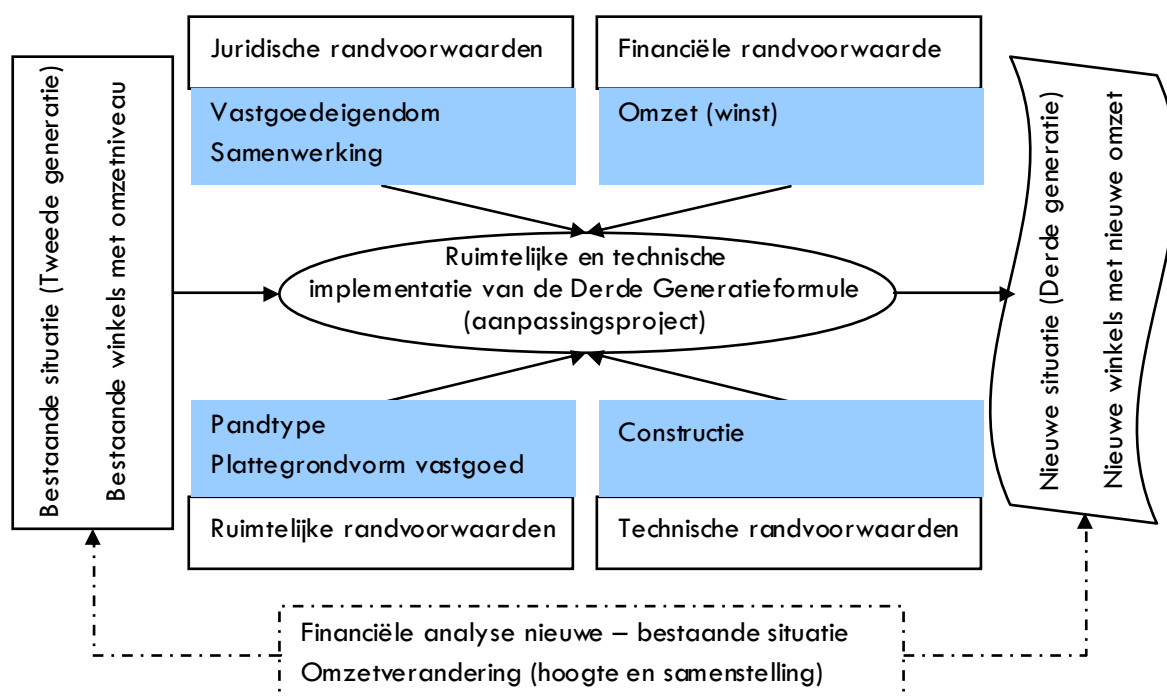
1. De ruimtelijke uitgangspunten van de formule MCD Supermarkten Derde generatie zijn in iedere vestiging van MCD Supermarkten te implementeren en zorgen steeds voor hetzelfde ruimtelijke resultaat.
2. De ruimtelijke implementatie van de formule MCD Supermarkten Derde generatie zorgt voor een verandering in de samenstelling van en een toename van de bestaande omzet van de MCD supermarkten.

1.6. Onderzoeksvragen

1. Wat zijn de ruimtelijke uitgangspunten van de oude en de nieuwe formule en in hoeverre verschillen deze van elkaar?
2. Welke ruimtelijke en technische ingrepen zijn verricht om de nieuwe formule in de huidige winkelvoorraad te implementeren en welke ruimtelijke en technische randvoorwaarden zijn hieraan verbonden?
3. Welke juridische en financiële randvoorwaarden zijn van invloed op de ruimtelijke implementatie van de supermarktformule?
4. Welk effect heeft de formule-implementatie op de omzet van de supermarkten?

1.7. Conceptueel model

In het onderstaande conceptueel model wordt het veronderstelde verband tussen de begrippen grafisch weergegeven. De pijlen tussen de begrippen verbeelden een causaal verband.



Figuur 3: Conceptueel model

Nu de uitgangspunten van de **bestaande supermarktformule herontwikkeld** zijn, worden deze geïmplementeerd in de organisatie. De vernieuwde ruimtelijke uitgangspunten vormen de basis voor een aanpassing van het vastgoed van de supermarktorganisatie. De **ruimtelijke en technische implementatie van de formule-uitgangspunten** leidt tot aanpassingsprojecten met als doel het creëren van een vernieuwde bouwkundige productomgeving. Nadat de winkels zijn aangepast ontstaat een **nieuwe situatie met**

nieuwe ruimtelijke en financiële kenmerken. De vernieuwde productomgeving moet de winstgevendheid ten opzichte van de oude situatie verbeteren en zal dus een hogere omzet moeten genereren dan in de bestaande situatie.

Het aanpassingsproject bestaat uit een aantal ruimtelijke en technische ingrepen in het vastgoed van de supermarktorganisatie. De **mate van ruimtelijk en technisch ingrijpen** in het vastgoed is **afhankelijk van randvoorwaarden**. Dit onderzoek analyseert het effect van **juridische, financiële, ruimtelijke en technische randvoorwaarden**. De juridische randvoorwaarden zullen bestaan uit de **juridische samenwerking** binnen de supermarktorganisatie en de wijze waarop het **vastgoed in gebruik is (eigendom of huur)**. Uit een analyse van de **beschikbaarheid van financiële middelen** zal blijken in hoeverre dit een randvoorwaarde voor de implementatie betekent. De **plattegrondvorm van het vastgoed** en het **pandtype** zijn de veronderstelde ruimtelijke aspecten die grenzen stellen aan de implementatie van de formule. Op technisch gebied zal het **constructietype** van invloed zijn op het eindresultaat van het aanpassingsproject.

Aan de hand van de variabelen **winkelgrootte, winkelindeling en winkelinterieur** zal de ruimtelijke uitwerking van de formule-uitgangspunten worden geanalyseerd. Het financiële effect van de aanpassing zal blijken uit een verandering in de **omzet van de vestiging**.

Verwachte meetresultaten en verbanden
Te gebruiken theoretische modellen

1.8. Werkwijze

Onderzoeksmethode

Het onderzoek is een exploratief onderzoek, waarbij op basis van voorkennis een vraag aangaande de samenhang tussen kenmerken van de onderzoekseenheden wordt onderzocht. Er zal een relatie gezocht worden tussen de aanpassing van een supermarktformule en de daarop volgende bouwkundige implementatie van de ruimtelijke uitgangspunten. Daarna wordt de omzetontwikkeling als gevolg van deze operatie geanalyseerd, waarmee het eventuele succes van de formuleherontwikkeling wordt aangetoond.

De voorkennis wordt verkregen door een theoretische verkenning van het onderwerp. Hierbij wordt ingegaan op het onderwerp supermarktformules en de theoretische relatie met bouwkunde en vastgoed. Na deze verkenning wordt op basis van een aantal cases een praktische relatie gezocht tussen de herontwikkeling van de formule MCD Supermarkten Derde generatie en de bouwkundige implementatie hiervan. De analyse van de omzetontwikkeling vormt het laatste onderdeel van het onderzoek.

Onderzoeksontwerp

Het onderzoek wordt gedaan door middel van een tweetal experimenten. De grondvorm experiment is namelijk geschikt om te toetsen of er een causaal verband tussen een aantal variabelen bestaat. Ten eerste een onderzoek naar de relatie tussen het ontwikkelen van een nieuwe supermarktformule (onafhankelijke variabele) en de implementatie ervan (afhankelijke variabele). Daarna betreft het een analyse van het effect van het implementeren van een nieuwe formule (afhankelijke variabele) op de omzet van de supermarkt (afhankelijke variabele).

Het startpunt voor een formuleherontwikkeling is de oorspronkelijke situatie waarin de vestigingen vormgegeven zijn volgens de oude formule-uitgangspunten. In deze situatie is er sprake van een bepaald omzetniveau. De formuleherontwikkeling houdt in dat de bestaande uitgangspunten worden geanalyseerd en waar nodig aangepast. Het resultaat van dit proces is een vernieuwde formule op basis van veranderde uitgangspunten. Deze formule wordt geïmplementeerd in het bestaande gebouwenbestand. Per vestiging wordt een analyse verricht van de kenmerken van de bestaande situatie. Daaruit zal blijken welke ingrepen gedaan moeten worden om de formule te implementeren. Tevens wordt duidelijk welke gewenste formule-elementen niet (of in mindere mate) in het pand aangebracht kunnen worden. Hierna kan de bouwkundige operatie starten.

Na de bouwkundige aanpassing is een situatie ontstaan waarin de nieuwe uitgangspunten in de winkel(s) zijn verwerkt. De doelstelling van het herontwikkelen van een formule is om ten opzichte van de oorspronkelijke situatie een positieve impuls aan de omzet te geven.

Werkplan

Hieronder is het stappenplan weergegeven dat de basis voor het onderzoek vormt.

Stap 1	Theoretisch kader	Supermarktformule	Literatuur
Stap 2	Theoretisch kader	Retailvastgoed	Literatuur
Stap 3	Praktisch kader	Juridische en financiële kenmerken	Locatiebezoek, interviews
Stap 4	Praktisch kader	Uitgangspunten oude en nieuwe formule (vier cases)	Locatiebezoek, tekeningen, interviews
Stap 5	Praktisch kader	Ruimtelijke en technische ingrepen (zeven cases)	Locatiebezoek, tekeningen, interviews
Stap 6	Praktisch kader	Effectmeting op basis van omzet	Omzetgegevens MCD Supermarkten
Stap 7		Conclusie en aanbevelingen	

Figuur 4: Werkplan

Theoretisch kader

In dit theoretische kader wordt aan de hand van een aantal leidende vragen de theorie over supermarktformules geïnventariseerd. Door het analyseren van de onafhankelijke variabele kan de afhankelijkheid van de afhankelijke variabele in kaart worden gebracht. Gezocht wordt naar de raakvlakken tussen de supermarktformule en vastgoed. Hierdoor zal een kader geschapen worden voor het praktische onderzoek dat volgt. Het onderwerp is winkelvastgoed. Winkelvastgoed vormt voor producten een tussenstation tussen producent en consument. De functie van winkelvastgoed is het tijdelijk stallen van producten op een locatie zodat de consument deze kan waarderen en aanschaffen.

Praktisch kader

Het praktische deel van het onderzoek wordt uitgevoerd op basis van de formuleaanpassing van de formule MCD Supermarkten Tweede generatie van Boon Sliedrecht BV naar formule MCD Supermarkten Derde generatie. Deze operatie is tot nu toe uitgevoerd bij de volgende vestigingen (die als onderzoekscases zullen worden gebruikt): Vlaardingen (Pilot-store, HDL), Aarle Rixtel, Werkendam, Barendrecht, Woudrichem, Vlaardingen en Papendrecht .

Vergelijking oude en nieuwe formule

De uitgangspunten van de formule MCD Supermarkten Tweede generatie (oud) en de formule MCD Supermarkten Derde generatie (nieuw) worden met elkaar vergeleken door twee supermarkten die uitgerust zijn volgens de oude formule te vergelijken met twee supermarkten die zijn uitgerust volgens de nieuwe formule. Vergelijkingscriteria zijn hier: plattegrondvorm, verkoopvloeroppervlakte, winkelindeeling, routing van de consument door de winkel, locatie entree, winkelinterieur (verlichting, vormgeving, aankleding). De onderzoeksgegevens zijn afkomstig uit tekeningen, fotomateriaal en interviews (MCD-directie, ontwerper).

Analyse ruimtelijke en technische ingrepen

De informatie aangaande de technische ingrepen komt voort uit een analyse van de bestekken, de verstrekte opdrachten, de tekeningen en interviews (MCD-directie, projectleider, ontwerper). Hieruit kan duidelijk gemaakt worden welke werkzaamheden zijn uitgevoerd. De analyse gebeurt aan de hand van een vooraf opgestelde checklist met criteria. Deze criteria zijn bouwkundig, afbouw, inrichting, E+W-techniek, koeltechniek, overige. Aan deze criteria worden de variabelen slopen / weghalen, vervangen, verplaatsen, nieuw, uitbreiden gekoppeld die van een korte toelichting kunnen worden voorzien.

Ruimtelijke ingrepen moeten blijken uit een analyse van de tekeningen van de projecten en interviews met de directie van MCD-Supermarkten, het vestigingsmanagement en de ontwerper. Door de tekeningen van de nieuwe situatie te vergelijken met die van de oude situatie ontstaat een duidelijk beeld van de verschillen / ingrepen. De criteria zijn

plattegrondvorm, verkoopvloeroppervlakte, winkelindeling, routing van de consument door de winkel, locatie entree. Daarnaast wordt een analyse gemaakt van de hoeveelheid productaanbod uitgedrukt in m^1 stelling. Daarbij worden de versgroepen omgerekend naar de eenheid m^1 presentatieaanzicht. Daarmee wordt bedoeld: het aanzicht van een afdeling in m^1 , ongeacht de diepteopbouw van de presentatie, dus bijvoorbeeld: voorpresentatie, toonbank, achterwandpresentatie.

Vergelijking uitgangspunten oude en nieuwe formule

Analyse randvoorwaarden (juridische en financiële randvoorwaarden)

Het eerste deel van deze vraag bestaat uit het inventariseren van juridische en enkele financiële kenmerken. Het betreft hier respectievelijk de eigendomssituatie van het pand en de formule evenals het beschikbare budget. Daarna zal op basis van de verkregen data uit het uitgevoerde empirisch onderzoek gaan blijken welke verbanden er bestaan tussen het beoogde resultaat van de verbouwingen en het uiteindelijke gerealiseerde resultaat.

Analyse effect van herontwikkeling op omzet

Door middel van inzicht in de weekomzetten van de cases in de periode van drie maanden voor de verbouwing tot drie maanden na de verbouwing kan het (voorlopige) succes van de formule-implementatie aangegeven worden. De weekomzetten zullen worden verdeeld in verschillende productgroepen om eventuele verschillen voortkomend uit afdelingverplaatsingen of -veranderingen aan te geven. De verdeling wordt als volgt: omzet kruidenierswaren; omzet aardappelen, groenten en fruit (agf); omzet vlees en vleeswaren, vis; omzet kaas; omzet zuivel; omzet brood; omzet slijterij. De trends worden grafisch in beeld gebracht en leveren zo een schematisch beeld van het financiële resultaat van de formule-implementatie.

Conclusies

In dit hoofdstuk zullen aan de hand van de empirische gegevens de gestelde hypothese worden getoetst en aanbevelingen voor verder onderzoek worden gegeven.

1.9. Onderzoeksafbakening

Algemeen

Het onderzoek zal worden uitgevoerd aan de hand van de voor augustus 2005 afgeronde projecten voortkomende uit de uitrol van de formule MCD Supermarkten Derde generatie. De formule uitrol is gestart in augustus 2003 en is toegepast bij zeven vestigingen.

Afbakening formule-uitgangspunten

Bij het onderzoek naar de formule-uitgangspunten zullen alleen de uitgangspunten die betrekking hebben op ruimtelijke kenmerken van het vastgoed geanalyseerd worden. Het gaat hierbij om zaken als winkelgrootte, winkelindeling en uiterlijke kenmerken die de beleving van de consument beïnvloeden.

De oude en herontwikkelde formule zullen met elkaar vergeleken worden op basis van de volgende criteria:

- Exterieur van de vestiging (vormgeving gevel, vormgeving entreepartij, herkenbaarheid door beeldmerken)
- Winkelindeling (vorm en ruimtelijke kenmerken plattegrond, indeling productgroepen en functies, routing consumenten)
- Vormgeving interieur (ruimtelijke kenmerken, materiaalgebruik, verlichting, vormgeving en aankleding)

Afbakening ruimtelijke en technische ingrepen

Het onderzoek naar de ruimtelijke en technische ingrepen zal zich richten op de ruimtelijke aanpassingen tijdens de verbouwing: deze verschillende zullen zich voordoen op het gebied van winkelgrootte en winkelindeling. De technische ingrepen die noodzakelijk zijn om de ruimtelijke aanpassingen mogelijk te maken worden hierna geïnventariseerd. Onder technische ingrepen wordt hier verstaan: bouwkundige ingrepen in (het casco van) het pand.

Afbakening juridische randvoorwaarden

De juridische randvoorwaarde die het vastgoed op kan leggen komt voort uit de eigendomssituatie van het pand. Daarom zal gekeken worden of er sprake is van een huur- of eigendomssituatie. Een ander aspect dat behandeld zal worden is de wijze van samenwerking tussen de verschillende supermarkten van een bepaalde keten.

Afbakening financiële randvoorwaarden

Om de financiële randvoorwaarden te kunnen achterhalen zal een analyse gemaakt worden van de verbouwkosten (bouwkundig, interieurbouw, E+W techniek, koeltechniek), verbouwbudget per [m²] VVO, afschrijvingstermijnen (haalbaarheid, levensduur).

Afbakening omzetaanalyse

Bij de aangepaste winkels zal een omzetaanalyse gedaan worden. Deze zal de weekomzetten in kaart brengen van drie maanden voor de verbouwing tot drie maanden na de verbouwing. Er is voor deze periode gekozen om tot een representatief gemiddelde te kunnen komen. Daarnaast is de periode kort genoeg om overige zaken die structurele invloed op de omzet hebben uit te sluiten. Indien er sprake is structurele omzet afwijkingen zal de reden hiervoor geïnterpreteerd worden.

De omzet zal in de volgende onderdelen opgedeeld worden:

- Omzet brood (inclusief gebak en bake-off)
- Omzet slagerij (vlees, vis)
- Omzet (verpakte) vleeswaren en salades
- Omzet (verpakte) kaas
- Omzet aardappelen, groenten en fruit (AGF)
- Omzet tabak en service artikelen
- Omzet slijterij

2. Theoretisch kader

In het volgende hoofdstuk zal de theoretische verkenning van het onderwerp retailformules en vastgoed uitgevoerd worden. Als eerste zal antwoord gezocht worden op de vragen: Wat is een winkelformule? en Waar bestaat een supermarktformule uit? Daarna zal de vraag: Op welke niveaus heeft het voeren van een formulebeleid invloed op supermarktvestigingen? Ten slotte wordt het onderwerp omzet (prestatie-indicator) behandeld evenals de trends op gebied van retailvastgoed.

2.1. Detailhandel en marketing

Winkels zijn onderdeel van de detailhandel. Een eenvoudige beschrijving van detailhandel is: het gedeelte van de totale economische bedrijvigheid dat zich bezighoudt met de verkoop van goederen direct aan consumenten. De functie van de detailhandel is tegenwoordig te omschrijven als: leverancier/samensteller van op de consumentenbehoefte afgestemde, vraagverwante assortimenten in een daartoe passende aanbodomgeving.

De wetenschap die zich bezighoudt met het proces achter de verkoop van producten is marketing. Kotler definieert marketing als volgt: 'Marketing serves as the link between a society's need and its pattern of industrial response.' Deze definitie beschouwt het proces vanuit de consument. De marketing wordt gelijk gesteld aan de procesbesturing van de goederenstroom van de producent naar de consument en aan de detailhandel wordt geen eigen functie in het voortstuwingsproces toegedacht. De detailhandel dient voornamelijk als doorgeefluik van informatie van de consument naar de producent.

Volgens deze definitie is marketing een passief geheel. In de praktijk blijkt echter dat marketing een steeds meer zelfstandige rol speelt in de procesbegeleiding van de goederenstroom van de producent naar de consument. Zodoende hanteert het Institute of Marketing Studies de volgende definitie van marketing: 'Marketing is the management process responsible for identifying, anticipating and satisfying consumer requirements profitably.' Marketing wordt hier als managementproces beschouwd in plaats van als goederenstroomproces. In deze opvatting gaat het dus over alle onderdelen van het voortbrengingsproces en niet meer over een afzonderlijke functie alleen. Tevens is expliciet opgenomen in deze definitie dat het uiteindelijk om winst gaat. Dat is voor de retail, met een lage toegevoegde waarde, een nuttige aanvulling op de andere definitie.

2.2. Winkelformule

Het product dat de detailhandel levert, kan op twee manieren worden omschreven. In enge zin is het product van de detailhandel: een assortiment gegroepeerd rond een bepaalde consumentenbehoefte. Het is dit behoeftegerichte assortiment waaraan de detailhandel zijn toegevoegde waarde voor de consument aan ontleent. In de bredere betekenis is onder het product dat de detailhandel levert, de 'formule' of het 'winkelconcept' te verstaan. Daarmee wordt bedoeld: 'de evenwichtige samenstelling van de marketingmix, zodanig dat er voor de consument een duidelijk herkenbaar winkelbeeld ontstaat'. Dit is een veel breder begrip van de term 'product' dan alleen het assortiment: een goed samengesteld assortiment kan de mist in gaan als de presentatie-uitgangspunten niet goed worden ingevuld, als een verkeerde locatie voor de winkel wordt gekozen, als een verkeerd prijsniveau wordt gesteld of als de verkeerde manier van reclame maken wordt gehanteerd.

Een consument bepaalt op basis van negen beslissingsfactoren welke winkel deze zal gaan bezoeken. Dit zijn (Lindquist, 1974):

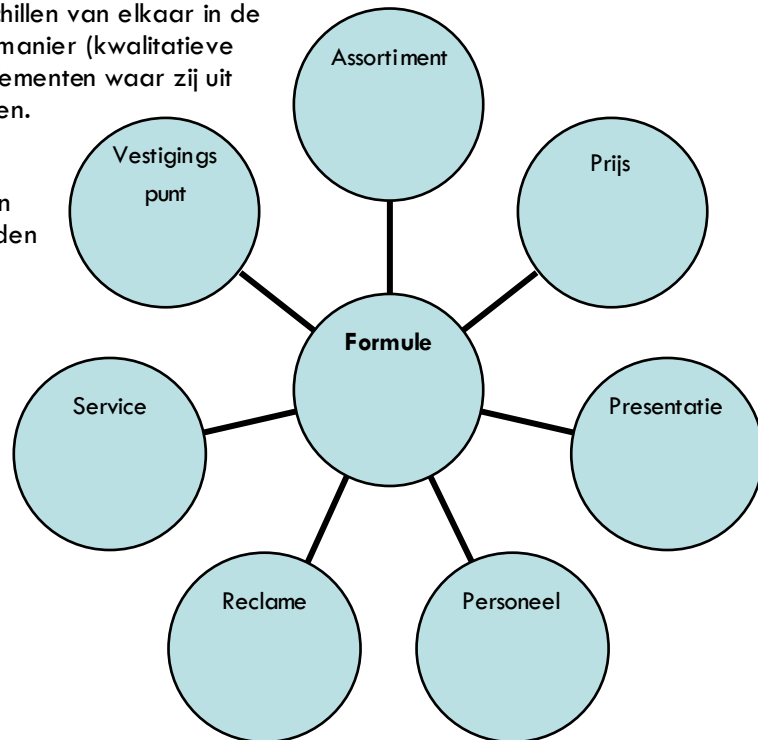
- product: waaronder assortiment, garantie, kwaliteit, uiterlijk en prijs (Mitchell en Kiral, 1999; Tantiwong et al., 1985; Koelemeiger en Oppewal, 1999; Guerts en Whitlark, 1993);
- service: waaronder vriendelijkheid personeel, terugbrengmogelijkheid, gespreide betaling en bezorgservice (Tantiwong et al., 1985; Goodwin en McElwee, 1999);
- publiek (clientèle): bestaande uit sociale klasse, bijbehorende winkelluitstraling en -personeel;
- productomgeving: winkellay-out en architectuur (Mitchell en Kiral, 1999);
- plaats: nabijheidsfactor, dus locatie en bereikbaarheid (Tantiwong et al., 1985; Koelemeiger en Oppewal, 1999);

- promotie: productaanbiedingen / akties, produkt-displays, advertentiecampaagnes, symbolen / logo's en kleuren;
- winkelsfeer: deze moet als een warme deken over de consument vallen en deze een gevoel van warmte, acceptatie en gemak geven (Koelemeijer en Oppewal, 1999);
- institutionele factoren: zoals het conservatief of gewaagd neerzetten van de winkel, reputatie en betrouwbaarheid;
- after-sales: bijvoorbeeld de afhandeling van retouren en eventuele productaanpassingen.

Winkelformules worden ontwikkeld om consumenten over te halen een bepaalde winkel te laten bezoeken. Daarbij wordt ingespeeld op de belangrijkste factoren uit de lijst hierboven. Ten Zeldam (1986) beschrijft een winkelformule als 'een bepaalde combinatie van assortiment, personeel, presentatie, reclame, service, prijs en vestigingspunt'. Een andere definitie van winkelformule is: een samenhangend geheel van marketingelementen waarmee de detaillist zijn winkel een eigen uitstraling geeft. (Jaarboek detailhandel 1998/1999, 1999) Winkelformules verschillen van elkaar in de mate (kwantitatieve zin) en manier (kwalitatieve zin) waarop de marketingelementen waar zij uit bestaan worden aangeboden. Door het kiezen voor een bepaalde mix van marketingelementen kan een winkelketen zich onderscheiden van zijn concurrenten.

Praktische uitwerking

Winkelformules zijn gebaseerd op historie en marktonderzoek, maar het Fingerspitzengefühl van de marketeer en /of formulemanager speelt in de praktijk uiteindelijk een nog veel belangrijkere rol bij het ontwikkelen van een formule (Rutte en Koning, 1998). Hetzelfde geldt voor de besluitvorming aangaande winkellocaties,



Figuur 5: Marketingelementen in een winkelformule

waarbij blijkt (Clarke et al., 2000) dat, ondanks het bestaan van beslissingssoftware, de uiteindelijk locatiebeslissingen op basis van intuïtie genomen worden. De theoretische onderbouwing van besluiten wordt in de retail dus regelmatig aan de kant gezet om voorrang te geven aan beslissingen op basis van intuïtie.

2.3. Verschil supermarkten ten opzichte van overige retail

De detailhandel is onder andere in te delen op basis van kenmerken van het consumentengedrag. Een dergelijke indeling is van belang omdat het winkelaanbod, afhankelijk van het consumentengedrag, verschillende karakteristieken moet vertonen.

Een veelgebruikt onderscheid in het winkelgedrag is het onderscheid tussen 'fun-' en 'runshoppen'. Runshoppen staat hier voor het aanschaffen van noodzakelijke artikelen, waaraan de consument in principe een hekel heeft. Dagelijkse boodschappen vallen in deze categorie. Tevens wordt gezegd dat bij runshoppen de narigheden van het verblijven in een winkel groter zijn dan het winkelplezier. Consumenten zullen een supermarkt bezoeken met het idee deze zo snel mogelijk weer te verlaten.

Boodschappen doen / inkopen bij een supermarkt valt daarnaast in een op regelmaat gebaseerde categorie: routinematig aankoopgedrag. Een kenmerk hiervan is dat een consument zijn keuze baseert op gewoonte oftewel: vaste winkelorïëntatie. De consument kent

de assortimenten, kan het prijsniveau van de producten goed beoordelen en weet van te voren welke artikelen hij nodig heeft. Daarom zijn supermarkten over het algemeen logistiek georiënteerde winkels: de inrichting is gericht op het gemak (convenience) van de afnemer. Belangrijke aspecten ten aanzien van het gemak zijn: nabijheid van de winkel, terugvindbaarheid van artikelen en de snelheid van afrekenen.

Op basis van het consumentengedrag is ook een categorisering te maken van consumptiegoederen (food). De categorie die in een supermarkt verkocht wordt bestaat uit de zogenaamde 'convenience goods' en 'preference goods'. Convenience goods zijn artikelen in het dagelijkse artikelpakket, waarvan de aanschaf gepaard gaat met een lage betrokkenheid. Preference goods zijn hoogfrequent gekochte, dagelijkse artikelen, waarvan de aanschaf gepaard gaat met low-involvement-koopgedrag, maar waaraan de consument hogere dan gemiddelde eisen stelt. Het kan hier merkartikelen betreffen of de voorkeur voor een bepaalde winkel.

Een supermarkt als productomgeving wordt dus verondersteld een ruimte te zijn waar consumenten zo kort mogelijk willen blijven voor het aanschaffen van noodzakelijke (food)artikelen. De keuze van de artikelen is op gewoonte gebaseerd en een consument denkt er weinig over na. De inrichting is gericht op het gemak van de afnemer met als belangrijkste aspecten: nabijheid, terugvindbaarheid van artikelen en de snelheid van afrekenen.

Supermarktkenmerken

In het woordenboek staat het woord supermarkt omschreven als: "zelfbedieningszaak met een grote verscheidenheid aan levensmiddelen". Het CBS registreert supermarkten als: een winkel die voldoet aan de volgende eisen:

- de productgroep voedings- en genotmiddelen hebben een omzetaandeel van 50% of meer;
- geen enkele (sub)klasse van deze groep heeft een omzetaandeel van 50% of meer;
- voedings- en genotmiddelen behoren tot vijf of meer (sub)klassen van deze groep en minimaal vijf daarvan maken 5% of meer van de omzet uit.

Consumenten bezoeken een supermarkt dus voor de aankoop van levensmiddelen. Daarnaast is het grote assortiment dat deze onderscheid van specialistische winkels een kenmerkende eigenschap van supermarkten.

Aangezien supermarkten niet dezelfde kenmerken hebben ten opzichte van winkels die producten uit andere categorieën (bijv. non-food) verkopen, komen de beslissingsfactoren van consumenten om een supermarkt te bezoeken niet geheel overeen met de eerder genoemde. Consumenten baseren hun keuze voor het bezoeken van een bepaalde supermarkt op basis van de volgende zeven beslissingsfactoren (Landsverk et al, 2002):

- Winkel (ontwerp, meubilair, stellingen, verlichting, kleuren, winkel lay-out)
- Service (professionaliteit van het personeel, kennis en kunde, vriendelijkheid, atmosfeer, serviceniveau van de winkel,
- Vers: dit zijn brood, vlees, vleeswaren, kaas, maaltijden, aardappelen, groenten, fruit (AGF) (assortiment, kwaliteit, prijs)
- Eigen merk: dit is onderdeel van kruidenierswaren (KW) (assortiment, kwaliteit, prijs)
- Communicatie (in-store communicatie, promoties, database marketing)
- Prijsniveau en kwaliteit
- Toegankelijkheid (afstand, verkeer, parkeren, enz.)

Deze zeven punten blijken ook in consumentenonderzoek steeds als relevante factoren te worden aangemerkt. In het onderzoek consumententrends 2004 gaf meer dan 50% van de respondenten aan de genoemde factoren belangrijk te vinden (Keuzemotivatiemeter, 2005). Wanneer deze lijst wordt vergeleken met de lijst van beslissingsfactoren die zijn gevonden aangaande het bezoek van een winkel zijn een aantal verschillen te constateren.

Voor supermarkten zijn de volgende factoren kennelijk niet van belang: publiek / clientèle, sfeer in de winkel, institutionele factoren, after-sales. De waardering van de factor product vindt bij supermarkten plaats op basis van verschillende argumenten. Bij supermarkten wordt specifiek de productgroep "Vers" en "Eigen merk" als beslissingsfactor genoemd. Wanneer een supermarktketen speciale aandacht voor deze groepen heeft kan

dit dus van invloed zijn op de besluitvorming van de consument. Deze splitsing van de factor product komt door de samenstelling van het assortiment bij supermarkten.

Categorisering supermarkttypen

Eerder is reeds aangegeven dat winkelformules van elkaar verschillen in de mate (kwantitatieve zin) en manier (kwalitatieve zin) waarop de marketingelementen waar zij uit bestaan worden aangeboden. Het grootste merkbare onderscheid is dit tussen de groep formules die zich vooral richt op het element 'prijs' (zogenaamde prijsvechters, bijvoorbeeld: Aldi en Lidl) en de groep die zich richt op het element 'service' (zogenaamde servicesupermarkt, bijvoorbeeld: Albert Heijn, C1000, SuperdeBoer). Daarnaast is er nog de categorie 'buurtsuper'. Deze categorieën worden in de volgende paragrafen uitgewerkt. (STOGO, 2002)

1. De servicesupermarkt (of kwaliteitssuper)	Een brede dienstverlener die veel technologische vernieuwingen doorvoert, bestaande uit: 1a: de grootschalige supermarkt 1b: de wijksuper
2. De buurtsuper "nieuwe stijl"	Bestaande uit: 2a: de oude buurtsuper 2b: nieuwe kleine supermarkten op locaties bij stations, benzinestations en ziekenhuizen
3. De prijsvechter	Verhouding gebaseerd op voordeel met de klant

Tabel 1: Supermarktcategorieën

Servicesupermarkt

Servicesupermarkten werken aan een goede verhouding met de consument. Deze is gebaseerd op binding met de lokale gemeenschap, het helpen van klanten met maaltijdoplossingen, het aanbieden van nieuwe ervaringen, een goede winkelsfeer, enz. Onder de servicesupermarkt (ook wel kwaliteitssuper genoemd) vallen twee soorten supermarkten: de grootschalige supermarkt en de wijksupermarkt. De differentiëring vindt vooral plaats naar grootte en afzetgebied. De grootschalige supermarkt heeft een oppervlakte van minimaal 2000 [m²] VVO, wijksupers zijn kleiner en hebben een oppervlakte die ligt tussen de 800 en 2000 [m²] VVO.

De grootschalige supermarkten in stadsdeelcentra kunnen zich doorgaans richten op verzorgingsgebieden van ca. 75.000 mensen. Zij hebben daar een positieve werking op het functioneren van het centrum. De winkels bevinden zich op goed bereikbare locaties gelegen in of aansluitend op woongebieden. Locaties op industrieterreinen, perifeer gelegen woonboulevards of andere woonboulevards of andere PDV/GDV-clusters komen niet echt in aanmerking, tenzij ze gelegen zijn in de buurt van woningen. Mensen willen namelijk niet meer dan tien minuten rijden naar een supermarkt. Wijksupers hebben een verzorgingsfunctie voor het direct omliggende gebied (de wijk) en niet voor een stadsdeel of een regio. Het betreft hier specifiek voor de buurt- en wijkwinkelcentra ontwikkelde supermarkten van ca. 1500 [m²].

Buurtsuper nieuwe stijl

Ook de buurtsuper nieuwe stijl valt in twee categorieën te verdelen: de oude buurtsuper (75 tot 800 [m²] VVO) en de gemakswinkel (25 tot 125 [m²] VVO). Het belangrijkste verschil tussen deze twee winkels ligt in het assortiment. De buurtsuper is vergelijkbaar met een ouderwetse kruidenier waar men terecht kan voor dagelijkse en /of aanvullende boodschappen. De gemakswinkel speelt in op de wensen van de consument met veel kant-en-klare producten. In sommige winkels worden zelfs complete ontbijt- en lunchpakketten verkocht.

De prijsvechter

De prijsvechters (discounters) zijn gemiddeld tussen de 500 en 1000 [m²] VVO groot. Deze discounters hebben een hoofdzakelijk op voordeel gebaseerde verhouding met de klant. De belangrijkste discounters op de Nederlandse markt zijn Aldi en Lidl, beide in Duitse handen. De prijsvechters verkopen een beperkt assortiment. De geboden producten worden

grootschalig tegen lage prijzen ingekocht. In de discounters zijn daarom nauwelijks A-merken te vinden. De discounters worden gekenmerkt door een doelmatige inrichting. De producten worden in de door en vaak zelfs nog op de pallet in de winkel aangeboden. Het spreekt voor zich dat dit een grote mate van kostenbesparing oplevert. Een andere manier om kosten besparen en zo de prijzen laag te houden is de locatiekeuze van de winkels. Prijsvechters vindt je zelden in de stadscentra waar de huren het hoogst zijn. De prijsvechters zijn meestal aan de rand van de binnenstad of in een van de buitenwijken, waar tevens voldoende parkeerruimte is, gevestigd. In tegenstelling tot servicesupermarkten zijn discounters minder locatieafhankelijk. Zij kijken eerder naar de concurrentie in de buurt, dan naar de locatie zelf.

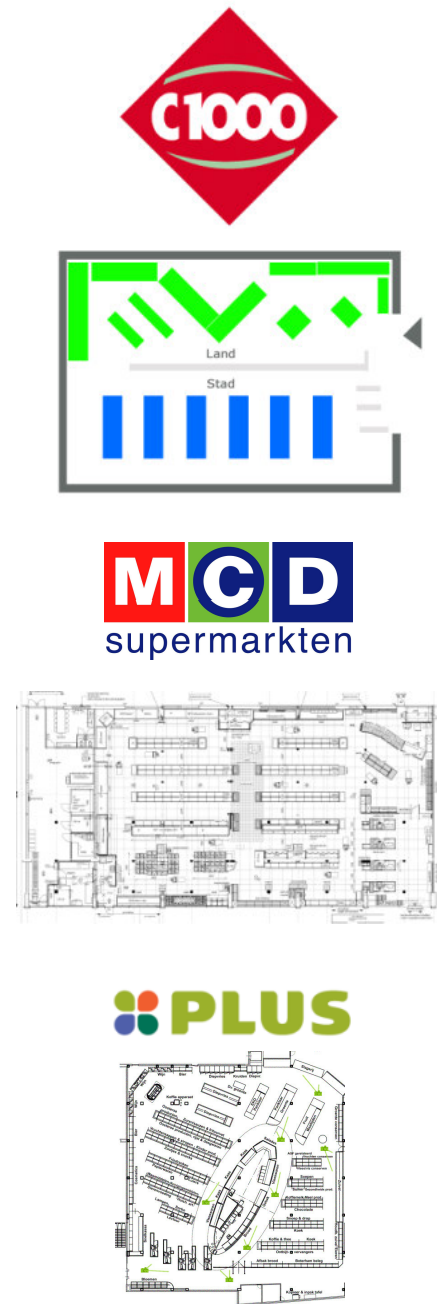
2.4. Supermarktformules

Supermarkt-formules zetten elk in op verschillende elementen en proberen zich zo te onderscheiden van de rest. Albert Heijn (AH blijft op de kleintjes letten) zegt te staan voor: kwaliteit, ruime keuze, een goede prijs-kwaliteitverhouding, service, inspiratie en innovatie. C1000 (Geen fratsen, dat scheelt!) van de organisatie Schuitema wil op de consumenten overkomen als een keten met "prettige winkels, ruime keus en veel en lekker vers". De formule PLUS kiest voor: "vers, voordeel, kwaliteit en service" als "de belangrijkste basiswaarden van het nieuwe formuleconcept". MCD Supermarkten heeft als kernkreten: Vers, voordeel en service.

De woorden: kwaliteit, voordeel, vers en service komen in veel formuleomschrijvingen voor. Daarnaast kiest iedere formuleorganisatie voor verschillende elementen uit de reeds eerder gedefinieerde groep: assortiment (kwaliteit, vers), personeel, presentatie, reclame, service, prijs (voordeel) en vestigingspunt. Zodoende hebben alle bedrijven hun eigen formulertypische elementen als: herkenbaarheid (logo's en kleurstellingen), winkelindeeling (C1000: stad en land, Plus: Ovaal), reclame acties, enz.

Concreet bestaat de uitwerking van een winkelformule uit zaken als: de lay-out (grootte en indeling) van de winkel, de kleurstelling, de vloerafwerking, de verlichting, de prijscommunicatie, de kleding van het winkelpersoneel, de gevel van de winkel, de presentatie van de producten. Het zijn allemaal facetten die iets zeggen over het karakter en de positionering van de winkel. Samen met zaken als de discipline en hulpvaardigheid van het personeel, het logo, de advertentie(s) en de folder bepalen ze uiteindelijk het merk van de winkel.

Door een goede formule te ontwikkelen kan een supermarktorganisatie zich onderscheiden van zijn concurrenten. Het afzetgebied van een supermarkt is over het algemeen geografisch bepaald. Afstanden zullen voor een consument een belangrijk argument zijn bij een winkelkeuze. Door een juiste formule te ontwikkelen kan een retailer consumenten overhalen zijn winkel te bezoeken door (een deel van) de aankopen te promoveren van convenience goods (lage betrokkenheid) naar preference goods (hoger dan gemiddelde eisen). Door het voeren van de juiste formule kan men een consument een voorkeur



Figuur 6: Logo en plattegronden van C1000, MCD en Plus

voor een bepaalde supermarktvestiging laten ontwikkelen.

2.5. Keuzegedrag van consumenten

	Criterium	Formule-element	% consumenten dat het keuzecriterium belangrijk vindt.
1	Goede kwaliteit	Assortiment	98 %
2	Schone winkel	Presentatie	90 %
3	Ruime keuze in verse producten	Assortiment	88 %
4	Ruim assortiment	Assortiment	86 %
5	Lage prijzen	Prijs	77 %
6	Behulpzaam personeel	Personeel, Service	73 %
7	Aantrekkelijke aanbiedingen	Reclame	71 %
8	Ruim opgezette winkel	Presentatie	69 %
9	Ruime parkeergelegenheid	Vestigingspunt	68 %
10	Ruime openingstijden	Service	68 %
11	Snelheid bij de kassa	Service	67 %
12	Nabijheid winkel	Vestigingspunt	59 %
13	Deskundig personeel	Personeel	57 %
14	Mooie winkel	Presentatie	35 %

Tabel 2: Keuzegedrag consumenten (bron: consumententrends 2004, eigen bewerking)

Hierboven is te zien welke criteria een rol spelen in de winkelkeuze door de Nederlandse consument in 2004. Alle in de lijst voorkomende criteria kunnen aan gekoppeld worden de zeven gedefinieerde formule-elementen. Daarna kunnen de elementen op basis van consumentenwaardering gerangschikt worden. Zodoende ontstaat deze volgorde:

- assortiment (1, 3 en 4);
- presentatie (2, 8 en 14);
- prijs (5);
- service (6, 10 en 11);
- personeel (6 en 13);
- reclame (7);
- vestigingspunt (9 en 12).

Volgens deze methode is de factor assortiment binnen een supermarktformule het belangrijkste. Dit komt overeen met de eerder genoemde beslissingsfactoren van Landsverk (2002) die aangeven dat voor consumenten zowel het aanbod in “vers” als het aanbod in “eigen merk” een rol van betekenis speelt.

Als tweede volgt het element presentatie. Het blijkt dat 90 % van de consumenten reinheid in een supermarkt belangrijk vindt, 69 % vindt de ruimtelijke opzet belangrijk en 35 % zegt de esthetische kwaliteit in overweging te nemen bij het kiezen van een supermarkt. Daarna volgen de elementen prijs, service, personeel en reclame. De lijst wordt beëindigd door het element vestigingspunt. Hiervan zegt 68 % de parkeergelegenheid in overweging te nemen en 59 % de nabijheid van de winkel.

De gevonden volgorde op basis van consumentenwaardering kan slechts als instrument gebruikt worden. In de percentages mist namelijk nog een waarderingsfactor bij de beslissingscriteria. Op dit moment is niet te achterhalen hoeveel procent een beslissingscriteria als randvoorwaarde beschouwd om een winkel wel of niet te bezoeken. Het feit dat alle formule-elementen als beslissingscriteria worden aangemerkt geeft wel de juistheid van de definitie van supermarktformule aan. Elk element heeft kennelijk effect op het gedrag van consumenten.

2.6. Vastgoed gerelateerde formule-uitgangspunten

De marketingelementen in een supermarktformule die betrekking hebben op het vastgoed van een formuleorganisatie zijn de elementen presentatie en vestigingsplaats. Deze elementen worden in de volgende paragrafen toegelicht.

Presentatie

Presentatie als element van een winkelformule staat voor: 'alle activiteiten die erop zijn gericht het gewenste winkelconcept te vertalen in de feitelijke inrichting'. Dit is dus meer dan uitsluitend het verkoopgereed maken van goederen door schappenplannen of het etaleren. Het is de presentatie van het winkelconcept in brede zin: dus eigenlijk de uiterlijke verschijningsvorm van de strategie, vertaald in de inrichting en het winkelbeeld. Met inrichting is een onderscheidend vermogen toe te voegen aan de formule. Inrichting wordt beschouwd als datgene wat gecommuniceerd wordt naar de klant: de emotionele kant van de supermarkt.

Het creëren van een kwalitatief hoge koopbeleving is voor een formuleorganisatie een mogelijkheid om zich te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie. Om de koopbeleving van de consument zo groot mogelijk te laten zijn is een goed ontwerp van de gehele winkel, van vloer tot plafond en van entree tot magazijn, noodzakelijk. Het winkelgedrag van mensen wordt beïnvloed door de winkelindeling en lay-out. Mensen lopen namelijk op voorspelbare wijze door een winkel en veranderen hun loopgedrag in relatie tot hun directe omgeving. De winkelbeleving wordt bepaald door waar mensen zijn, wat mensen zien en hoe ze hier op reageren.

Het proces van winkelontwerp naar inrichting omvat een vijftal niveaus van activiteit die in de volgende paragrafen worden behandeld. (Van der Kind 2003)

Niveau 1: Store design

Onder store design verstaan we het ontwerpen van een sfeer die overeenkomt met de in de formule gewenste winkelambiance en winkelimago. Store design vormt de verbindingschakel tussen de externe marketingmix (naamsbekendheid en imago van de formule) en de interne marketingmix (effectiviteit van de winkel als verkoopmachine). Het doel van store design is passanten aantrekken middels een goede eerste indruk van de winkel en voor doelgerichte bezoekers de verwachtingen bevestigen, zonder dat de bezoekers het aanbod goed hebben kunnen doornemen. De bezoeker moet het gevoel krijgen dat dit echt de winkel is waar hij voor dit koopmoment kan slagen.

Bij store design wordt sterk ingespeeld op de zintuiglijke waarnemingen van de consument. Elementen als materiaal- en kleurgebruik, verlichting, buitenaanzicht en logo's spelen een rol. Store design omvat de generieke aspecten van het gewenste concept. Van directe invloed op de store design is onder andere de keuze van de doelgroep, de positionering van de winkel en het prijsniveau.

Een goede architectonische uitwerking van het retailconcept is van positieve invloed op het aantrekken van de juiste doelgroep, de mate van interne en externe circulatie, de aansluiting op de directe gebouwomgeving en de uiteindelijke omzet (Jerde Partnership 2004). Store design heeft zowel betrekking op het exterieur als het interieur. Het heeft effect op de volgende zaken in het exterieur: de ligging, de pui, de entree en het logo. Daarbij zijn de volgende zaken van belang: het type winkel (in dit onderzoek: supermarkt), de context van de locatie, de restricties (o.a. welstand, overheid) en de heersende stijlen en trends. In het interieur heeft het store design effect op de inrichtingsstijl, de verlichting, de plafonds, de kleurstellingen en de algemene signing.

Niveau 2: vlekkenplan

Het vlekkenplan is erop gericht om te komen tot een zodanige ruwe plaatsing van de afdelingen, dat er een voor de consument begrijpelijke samenhang tussen de afdelingen ontstaat. De bedoeling van het vlekkenplan is te komen tot een logische oplossing (vanuit de beleving van de consument) voor de plaatsing van de afdelingen, rekening houdend met de beperkingen die de winkel oplevert. Het opstellen van een vlekkenplan is met name van belang bij grootschalige winkels, vooral als zij een breed assortiment (voor veel verschillende consumentenbehoeften) voeren. Voorbeelden van dergelijke winkels zijn grote supermarkten, hypermarkten en warenhuizen. Voor uiterst smalle speciaalzaken zal men over het algemeen het vlekkenplan overslaan en rechtstreeks aanvangen met de winkellay-out. Door het voorzien in een begrijpelijke samenhang zorgt men ervoor dat de winkel voor de consument inzichtelijker wordt en de afdelingen makkelijker te vinden zijn.

Het plan wordt ingevuld vanuit een kader. Dit kader wordt gevormd door de omvang van de winkel, de vorm van de winkel en een aantal vaste punten, zoals de ingang, de uitgang

en de aankomst van de goederen. Van belang bij invulling van dit kader is de plaatsing van de trekkers en het kernassortiment. De andere afdelingen worden daaraan op een zo begrijpelijk mogelijke wijze toegevoegd. Van directe invloed op het vlekkenplan is de keuze van het te voeren kernassortiment: hoe breder het assortiment, hoe ingewikkelder een vlekkenplan zal zijn.

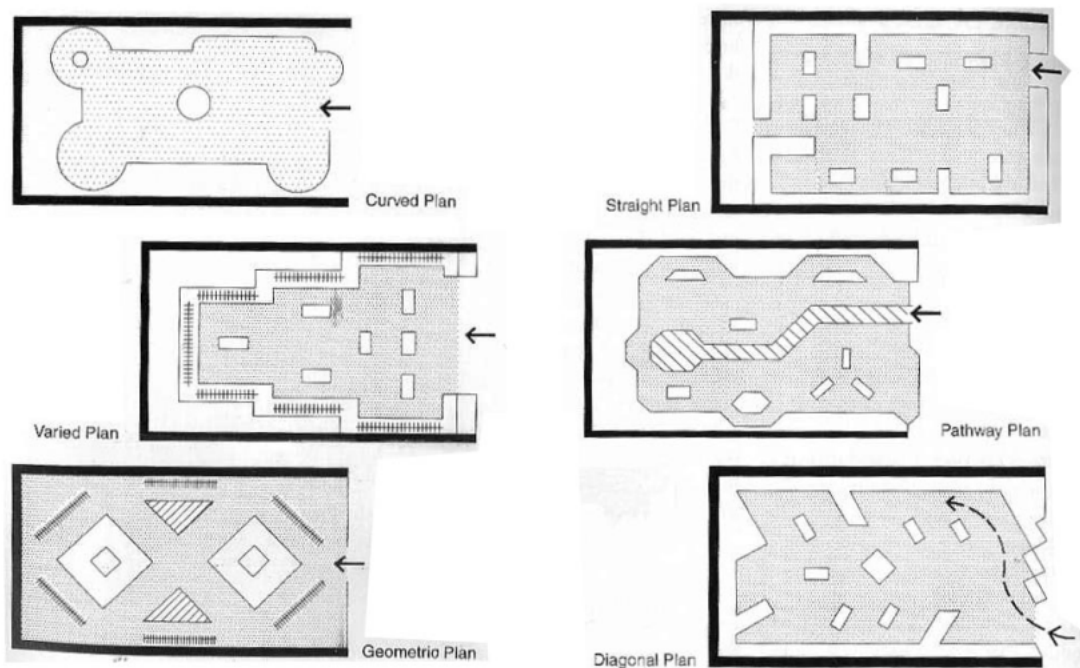
Niveau 3: winkellay-out

De winkellay-out omvat, binnen het vastgesteld vlekkenplan, de keuze voor het routingsysteem. Bij het ontwikkelen van een vloerplan voor de winkel zijn de belangrijkste overwegingen de positie van de entree, de muren en de kolommen. In de meeste winkels wordt vanaf de entree gelijk een gang ontworpen die de consumenten de winkel in moet leiden. In grote winkels worden brede gangen gebruikt als fysieke scheiding tussen de verschillende afdelingen.

Op basis van de gewenste routing moet dan een ruimte-allocatieplan worden gemaakt: Welke afdelingen krijgen hoeveel ruimte toebedeeld? Van directe invloed op het ruimteplan is het druktepatroon. Filialen met een grote klantenstroom zullen met andere ruimte-indelingscriteria moeten werken dan filialen met een zeer lage klantenstroom. Daarnaast zijn de fysieke distributiesystemen van invloed op het ruimteplan. Afdelingen met een hoge aanvulfrequentie kunnen kleiner zijn dan afdelingen met een lage aanvulfrequentie. Verder is van invloed de 'ruimte-elasticiteit van de vraag'. In het algemeen geldt: hoe groter de afdeling, hoe hoger de bestedingen per klant. Het probleem is echter dat de klant niet voor elk artikel op dezelfde manier reageert.

De ideale situatie is als een klant die in een bepaald artikel geïnteresseerd is op korte afstand een complementair artikel aantreft. Weloverwogen spreiding van artikelen en afdelingen zorgt ervoor dat de klant door de hele zaak wordt getrokken en dat betekent dat de koopwaar zelf het instrument is dat de klant stuurt en in beweging zet. (Underhill, 1999) Als voorbeeld kan genoemd worden het plaatsen van de vleesafdeling in de directe omgeving van de groenteafdeling, omdat beide productgroepen in de avondmaaltijd vertegenwoordigd zijn en een klant bij het kopen van de ene productgroep de ander in overweging zal nemen.

De lay-out is feitelijk een plattegrond van de winkel waarin het looppatroon wordt gedefinieerd, alsmede de ruimte die aan de verschillende goederengroepen wordt toegedeeld. De twee uiterste vormen van winkellay-out worden gevormd door de grid lay-out en de free flow lay-out. Tussenvormen (op basis van vorm) zijn (Jerde Partnership 2004): ronde lay-out (curved plan), combinatie lay-out (varied plan), rechte lay-out (straight plan), middenpad lay-out (pathway plan), diagonale lay-out (diagonal plan) en de gespiegelde lay-out (geometric plan).



Figuur 7: Mogelijke winkelindelingen (bron: Jerde Partnership 2004, eigen bewerking)

Een grid lay-out wordt gekenmerkt door rechte parallelle opstellingen van de schappen. Het is een efficiënte manier van inrichten, maar niet erg bevorderlijk voor het funshopping gevoel van de consument. Grid lay-outs worden dan ook vooral toegepast in runshopping- en convenience winkels zoals supermarkten en discounters. Grid lay-outs gaan gepaard met (grotendeels) gedwongen winkelrouting. De laatste tijd zien we echter ook dat bedrijven de strakheid proberen te doorbreken door eilanden binnen de grid lay-out aan te brengen. De free flow lay-out wordt gekenmerkt door een ongestructureerde winkelrouting. De consument kan rechtstreeks in willekeurige volgorde elke afdeling van de winkel bereiken en overal op zijn gemak rondkijken.

Een interessant deel van de winkellay-out is het gebied net na de entree van de winkel. Consumenten hebben namelijk bij het betreden van een winkel tijd nodig om zich aan de nieuwe omgeving aan te passen. Bij binnenkomst in een winkel houden consumenten even de pas in en laten hun zintuigen wennen aan de nieuwe indrukken (verlichting, temperatuur, geur, enz.). De eerste paar meter van een winkel zijn voor de consument een overgangszone tussen buiten en binnen. Pas wanneer consumenten helemaal gewend zijn aan de nieuwe omgeving (na enkele meters) zullen ze ontvankelijk zijn voor indrukken die in de winkel aanwezig zijn. Deze overgangszone is dus geen goede zone om producten ten toon te stellen, omdat consumenten deze bijna zeker niet zullen opmerken. (Underhill, 1999)

Niveau 4: inrichting per afdeling

Binnen de toegedeelde ruimte moeten alle artikelen worden geplaatst die binnen een afdeling verkocht gaan worden. De plaats van een product in de winkel is bepalend voor het verkoopssucces van het product. Gegarandeerde bestsellers staan vaak achterin een winkel om de consumenten te dwingen door de winkel heen naar achteren te lopen. De kans op additionele, ongeplande aankopen wordt op deze wijze vergroot. Hetzelfde geldt voor producten die tegen een wand aan worden geplaatst, mits deze goed zichtbaar zijn vanaf de gehele winkelvloer.

Bij supermarkten leidt dit inrichtingsproces over het algemeen tot een schappenplan. Van directe invloed op de inrichting per afdeling zijn de keuzecriteria van de consument (kiest de consument voor een kleur of voor een maat?), de family grouping (een 'vlekkenplan' op het niveau van een afdeling), de aanvulfrequentie van de artikelen en de directe ruimte-elasticiteit.

Een belangrijk onderdeel van de lay-out is de ruimtetoedeling per assortimentsonderdeel. Daarbij hebben we te maken met het standaardruimteplan (SRP). Het standaardruimteplan is

de toedeling op basis van een gemiddelde winkel. We delen de winkel in op basis van de gewenste dominantie per afdeling (kernassortimenten), de winstgevendheid per afdeling, het fysieke distributiesysteem (minimumvoorraden) en omzetsnelheden. Het SRP kan worden aangepast aan het druktepatroon: sommige winkels trekken immers meer bezoekers dan andere. We moeten daarbij rekening houden bij het bepalen van de breedte en de lengte van de gangpaden en bij het bepalen van de benodigde kassaruitingen. Het zal duidelijk zijn dat verbreding of verlenging van de gangpaden directe consequenties heeft voor zowel het aantal producten per [m²] als voor de lengte van de schappen.

Niveau 5: feitelijke presentatie en de 'aankleding' daarvan

Het gaat hierbij feitelijk om een soort store design op het niveau van de afdeling. Op dit niveau moeten we ook rekening houden met de uitgangspunten van de 'interne promotie', een aspect dat in de winkelvoering steeds belangrijker wordt. Van belang daarbij zijn signing en displays en visual merchandising. Een goede winkel laat de bezoekers zo lang mogelijk zo veel mogelijk producten waarnemen. Zodoende wordt men uitgenodigd de aanschaf van zo veel mogelijk van de tentoongestelde producten te overwegen. Daarom zullen winkels



Figuur 8: Winkelinterieur

altijd moeten worden ontworpen vanuit het perspectief van de consument, met in het achterhoofd van de ontwerper alle mogelijke zichtlijnen van de winkelende consument. Zowel de producten die dichtbij uitgestald staan als de producten die verder weg zijn moeten zo goed mogelijk waargenomen kunnen worden.

In theorie bestaat er naast de presentatie van de producten ook het begrip 'in-store promotion'. Het onderscheid tussen in-store promotion en presentatie is enigszins kunstmatig en in de praktijk lopen de twee aanpakken door elkaar heen. Het eventuele onderscheid kan als volgt gedefinieerd worden: de presentatie is erop gericht transacties tot stand te brengen van geplande aankopen. In-store promotion is erop gericht méér transacties tot stand te brengen dan uitsluitend de geplande aankopen. In-store promotion kan vele vormen aannemen. De meest toegepaste vorm is die van artikelaanbiedingen via displays. Dit zijn tijdelijke presentatieruimten, waarop eventuele artikelen – al dan niet – tegen speciale prijzen worden aangeboden. In de foodsector is het gebruikelijk vaste kopstellingen te hebben waarop aanbiedingen van de week onder de aandacht worden gebracht. Andere vormen van displays zijn:

- Eilanddisplays: speciale ruimten, hetzij in de gangpaden, hetzij op een speciale actievloer, die van verschillende kanten benaderbaar zijn.
- Schapdisplays: speciale plekken in het schap waarop door signing de aandacht wordt gericht
- Kassadisplays: de ruimte vlak voor de kassa, waarop de klant – tijdens het wachten tot hij kan afrekenen – alsnog wordt geattendeerd op artikelen. Kassadisplays worden ook wel de "gouden verkoopmeters" genoemd.

Een speciale vorm van in-store promotion wordt gevormd door visual merchandising, dit is namelijk een tussenvorm tussen 'gewone' presentatietechnieken en in-store promotion. Zij is erop gericht de goederen in samenhang met elkaar te laten zien. Bedoeling van visual merchandising is het tot stand brengen van cross-over selling (bezoekers per winkelbezoek meer laten kopen vooraf van plan).

Van belang bij de presentatie in het algemeen en bij in-store promotion in het bijzonder is het goed plaatsen van de displays en de signing. Er dient rekening gehouden te worden met de rechtsgeneigdheid van de consument. Consumenten hebben de natuurlijke neiging hun

aandacht vooral naar rechts te richten. Dit heeft gevolgen voor bijvoorbeeld hun looprichting en hun kijkrichting. Wanneer consumenten een winkel betreden houden zij over het algemeen rechts aan. Producten aan de rechterkant van een looppad en afdelingen aan de rechterkant van een winkel worden het best verkocht respectievelijk bezocht. Omdat het merendeel van de mensen rechtshandig is pakken de meeste mensen de producten uit de rechtse schappen. (Underhill, 1999)

Consumenten zijn geneigd alleen de dingen waar te nemen die binnen het natuurlijke gezichtsveld verschijnen. Het plafond in een winkel wordt zelden waargenomen evenals te hoog aangebrachte reclame uitingen en signing. De kijkrichting van de consument is leidend in wat deze waar neemt. De kijkrichting wordt hoofdzakelijk bepaald door de manier en richting waarop mensen door een winkel lopen. Daarnaast is een belangrijk gegeven dat mensen naar voren lopen en dus ook naar voren kijken. (Underhill, 1999)

Verlichting

Verlichting speelt bij de in-store promotion een belangrijke rol. Het moet mensen op de winkelvloer op hun gemak stellen en een gevoel van begeerte opwekken ten aanzien van de tentoongestelde producten. Goede verlichting draagt bij aan het uiterlijk van een winkel, wat uiteindelijk weer positief is voor de omzet van de winkel. Positieve elementen van verlichting zijn: de aantrekkingskracht op consumenten, het leggen van accenten op de producten, het accentueren van plafonds, vloeren en wanden, het bezorgen van visueel comfort en het minimaliseren van energieverbruik. Het toepassen van de juiste verlichting heeft ook effect op de waarneming van de consument van bepaalde productgroepen. Bij supermarkten worden bijvoorbeeld speciale filters toegepast bij het aanlichten van verse producten om een aantrekkelijker kleur te suggereren.

De verschillende activiteiten aangaande het winkelontwerp lopen door elkaar heen. De indeling in de niveaus is dus niet heilig. Toch is het nuttig om niet alleen bij de ontwikkeling van een nieuwe winkel, maar ook gedurende de operatie van een bestaande winkel, voortdurend de verschillende niveaus te onderscheiden en op elkaar af te stemmen. Maar al te vaak is te zien dat de activiteiten op niveau 5 (signing, displays, e.d.) ertoe leiden dat van de feitelijke store design niets overblijft. De winkel wordt volgehangen met posters en prijsborden die het feitelijke winkelbeeld verstoren. In de praktijk blijkt het dan ook noodzakelijk regelmatig schoonmaakacties te houden: alle signing eruit en weer op nieuw beginnen. Evenzo moeten bijvoorbeeld veranderingen in het systeem van fysieke distributie leiden tot aanpassingen van presentaties of schappenplannen. Als dat niet gebeurt, betekent dat voortdurend lege vakken (waardoor de consument misgrijpt) of overvolle vakken waardoor de consument de producten niet meer kan vinden.

Winkelsfeer

De reactie van consumenten op de sfeer in een winkel bestaat uit de drie dimensies: plezier, opwinding en dominantie.

- plezier (vertaald van het engelse 'pleasure'): deze verwijst naar de mate waarin een persoon zich blij of tevreden voelt in een situatie. Het is een soort van 'graad van aangenaamheid'.
- opwinding (vertaald van het engelse 'arousal'): verwijst naar de mate van stimulans of prikkeling die een persoon ondergaat als gevolg van de winkelomgeving
- dominantie ('dominance'): dit gaat in op de mate van controle die een persoon voelt en heeft over de omgeving.

Deze reactie beïnvloedt het koopgedrag op positieve wijze bij een plezierige omgeving waar een lichte mate van opwinding aanwezig is. Verschillende elementen van het winkelinterieur (zoals: kleur, muziek en drukte) zijn van invloed op de indruk die een consument van de winkelsfeer heeft, hoe lang de consument in de winkel blijft en hoeveel een consument er uit geeft. In 2002 (Baker) is een categorisering gemaakt van deze elementen in fysieke elementen (ontwerp, verlichting en lay-out) gevoelselementen (muziek, geur) en sociale elementen (bezoekerstype, beschikbaarheid personeel, vriendelijkheid).

Sfeer in de winkel heeft een verzachtende invloed op de indruk die consumenten van andere dimensies hebben. Het uiteindelijke fysieke design is van grote invloed op het beeld dat consumenten hebben van de productprijs, productkwaliteit en serviceniveau en kwaliteit van de werknemers. Daarbij is aangetoond (Richardson et al, 1996) dat kwaliteit van

huismerken in een mooie omgeving positiever beoordeeld wordt dan die van huismerken die worden aangeboden in een minder attractieve omgeving. Daarnaast heeft een positief beoordeeld winkeluiterslijk een positief effect op de terugkeerintenties van consumenten ten aanzien van supermarkten (Sirohi, 1998).

Plaats

Naast het element 'presentatie' heeft het marketingelement 'plaats' een wisselwerking met vastgoed. De plaats (of locatie) van een vestiging ligt, wanneer een bouwkundige productomgeving is gekozen, voor langere tijd vast. In de volgende alinea's wordt een beschrijving van de totstandkoming van de Nederlandse detailhandelstructuur gegeven en de plaats van supermarkten daarin. Daarna worden enkele van belang zijnde aspecten (waaronder bereikbaarheid) uitgewerkt.

Detailhandelstructuur

De Nederlandse retailstructuur is ten opzichte van de landen om ons heen erg fijnmazig. Aan deze fijnmazigheid liggen twee hoofdoorzaken ten grondslag. Het is enerzijds is deze te verklaren doordat de retailketens constant op zoek zijn naar 'economies of scale' in een klein land. Doordat alle ketens de goederenstroom goed onder controle hebben, is het zelfs voor de kleinere ketens mogelijk schaalvoordelen te verkrijgen. Een andere belangrijke factor voor de fijnmazigheid van de Nederlandse retail is de wetgeving. (Colla, 2004)

Bescherming en instandhouding van de gevestigde detailhandel

De eerste decennia na de Tweede Wereldoorlog hebben een zeer sterke groei van de bevolking laten zien. Mede door de teruggelopen woningvoorraad zorgde dit voor een aanzienlijke woningnood, vooral in de grote steden. Om dit tekort op te lossen zijn van overheidswege grootschalige nieuwbouwwijken gepland. In deze stedelijke uitbreidingsplannen zijn vanaf het begin nauwkeurig geplande, gedetailleerde winkelvoorzieningen opgenomen. De geplande voorzieningen kwamen voort uit ramingen van voor de detailhandel benodigde vloeroppervlakte die voorkwamen uit het zogenaamde stappenplan. De achtergrond van de ruimtelijke ordening van de detailhandel is gebaseerd op de centraleplaatsentheorie van Christaller. (Post, 2004)

Het ingrijpen in de detailhandel is er vooral op gericht geweest om de geografische spreiding van de winkels te kunnen beheersen. Het belangrijkste doel van het overheidsbeleid is altijd geweest om de bestaande structuren zoveel mogelijk te beschermen. Met de interventie van de overheid heeft men de ruimtelijke dynamiek van de sector willen remmen en sturen, waardoor de marktwerking in feite is uitgesloten. De dynamiek van de winkelmarkt komt in de jaren zeventig voornamelijk tot uiting in de schaalvergroting en ontwikkeling van nieuwe winkelformules met een perifere vestigingswens.

Het uitgangspunt van het gevoerde beleid is duidelijk, het verkrijgen en in het bijzonder handhaven van aantrekkelijke, geconcentreerde detailhandelsvestigingen in steden en wijken middels een optimaal locatiepatroon. De consument behoudt zo een overzichtelijk aanbod van vele producten en tegelijk wordt de bestaande geordende detailhandel beschermd tegen wildgroei.

De invloed van de centraleplaatsentheorie van Christaller op de Nederlandse detailhandelstructuur is groot. De oorsprong van het verzorgings- en detailhandelsbeleid, als onderdeel van het ruimtelijke orderingsbeleid van na de Tweede Wereldoorlog is te vinden in de ideeën van Christaller.

Centraleplaatsentheorie van Christaller

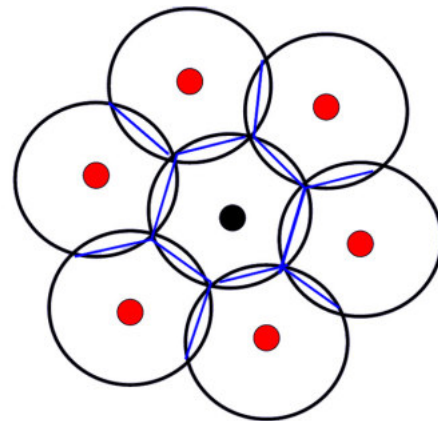
Christaller legde in 1933 een relatie tussen de marktfunctie van plaatsen en het ruimtelijk patroon van dorpen en steden. Het ruimtelijk patroon van nederzettingen (het aantal, de omvang en de ruimtelijke spreiding) wordt verklaard op grond van hun verzorgingsfunctie.

Het uitgangspunt van de Centrale plaatsen theorie is dat volgens Christaller elke assortimentsgroep een eigen vraagniveau (omzet) kent om hem rendabel te kunnen verkopen, de zogenaamde drempelwaarde. Een verschillend vraagniveau betekent een verschillend aantal benodigde consumenten per assortimentsgroep. Voor dagelijkse universeel benodigde artikelen (voedings- en genotmiddelen, food) is een relatief klein consumentendraagvlak vereist om een rendabele verkoop te garanderen. Artikelen die men slechts periodiek of zelden koopt (non-food, o.a. mode en kleding) dienen echter een veel groter draagvlak te hebben om aan een voldoende hoog vraagniveau te voldoen. De omvang van het benodigde consumentendraagvlak is bepalend voor de grootte van de verzorgingsgebieden. Een exclusieve kledingwinkel heeft zodoende een groter verzorgingsgebied nodig dan een lokale groenteboer. Christaller komt zo tot een zogenaamde verzorgingspiramide die opgebouwd is volgens een functionele hiërarchie. Aan de top van de piramide staat de "centrale plaats van de eerste orde". In deze centrale plaats bevinden zich het grootste aantal winkels en de meeste vierkante meter verkoopvloeroppervlakte. Naast de alledaagse benodigdheden voor de lokale bevolking kent de centrale plaats een complementair aanbod ten opzichte van de kleinere plaatsen met minder omvangrijke verzorgingsgebieden. Hoe lager in de piramide, hoe kleiner het verzorgingsgebied en het voorzieningsniveau. De omvang van marktgebieden neemt dus af van een hogere naar een lagere orde. Onderaan de verzorgingspiramide staan de kleine centra in de dorpskernen.

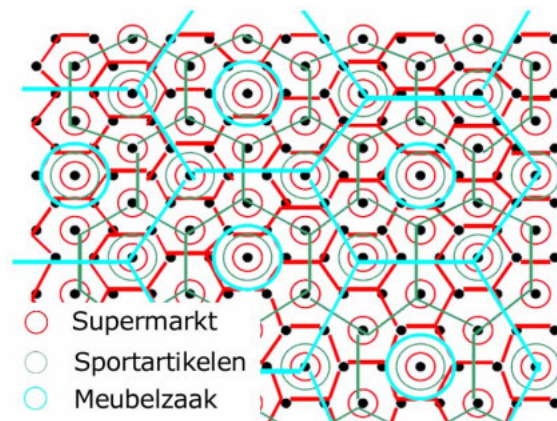
De centra kennen een onderlinge taakverdeling op grond van hun plaats binnen de functionele hiërarchie. Deze hiërarchie van winkelconcentraties is direct verbonden aan de rangorde. Branches met artikelen die een gelijk vraagniveau kennen vormen volgens Christaller namelijk samen een bepaald type winkelcentrum met daaraan gekoppeld een bepaalde orde. Zo ontstaat automatisch een rangorde, hiërarchie van winkelcentra die gebaseerd is op functie.

In de praktijk komt het volgens Christaller op neer dat er een duidelijke regemaat in het aantal centrale plaatsen en nederzettingen is. De ruimtelijke spreiding van de nederzettingen en hun voorzieningen ontstaat volgens zeshoekige marktgebieden.

Naast de hiërarchische verdeling toont de centrale plaatsentheorie aan dat de vraag naar artikelen gelijkmatig afneemt bij toenemende afstand tussen consument en leverancier. Het marktgebied van een artikel wordt bepaald door de uiterste afstand die consumenten bereid zijn af te leggen, de zogenaamde range of reikwijdte van een artikel. Christaller gaat er van uit dat de consument deze afstand minimaal wil houden om artikelen te kunnen kopen. Consumenten kopen hun goederen dus daar waar ze het dichtst bij wonen. Door de rangorde van winkelcentra is de bevolking echter slechts voor alledaagse goederen gebonden aan de plaatselijke voorzieningen. De onderstaande tabel geeft op grond van de



Figuur 9: Ontstaan van zeshoekige afzetgebieden



Figuur 10: Hiërarchische verdeling afzetgebieden

theorie van Christaller een overzicht van de verzorgingscentra en de huidige bepalende koopkrachttrekkers.

Winkelcentrum	Koopkrachttrekker	Commentaar
Buurt-, stadsdeel-, wijk- en dorpscentra	Food	Boodschappen georiënteerd, met supermarkt als trekker gebaseerd op nabijheid
Kernwinkelapparaat	Landelijke ketens (HEMA, Blokker)	Gezichtsbepalers en vormgevers
Hoofdwinkelcentra	Mode (kleding, schoeisel, lederwaren)	Vergelijkend, recreatief winkelen

Tabel 3: Verzorgingsgebied winkelcentra met bijbehorende klantentrekker

Het belang van bereikbaarheid

Bereikbaarheid is onder andere te definiëren als 'het relatieve gemak om een bestemming te kunnen bereiken'. Daarnaast spreekt men van bereikbaarheidsweerstand, in termen van de moeite die men moet doen om bij een bestemming te komen. Een goede bereikbaarheid houdt dan in dat een bezoeker snelen gemakkelijk zijn bestemming kan bereiken, zonder al te veel wachttijden en irritatie en tegen redelijke kosten. Voor de moderne consument lijkt een goede bereikbaarheid uitdrukkelijk van belang te zijn. Een goede bereikbaarheid draagt bij aan het koopplezier en vormt daarmee een belangrijke variabele in de waardering van een winkellocatie. (WPM, 2002)

Een studie van Cadwallar (1975) heeft aangetoond dat 'cognitieve' afstand voor consumenten een belangrijke beslissingsfactor is om een winkel te bezoeken. Consumenten kiezen namelijk niet automatisch voor de winkel die objectief gezien het dichtst bij is. Relatieve bereikbaarheid, waarbij zowel tijd als cognitieve afstand een belangrijke rol speelt, weegt zwaarder dan de kortste geografische afstand. Daarnaast wordt de keuze van consumenten beïnvloed door de aantrekkingskracht van de supermarkt ("store attractiveness") waarbij onder andere snelheid van de kassa's, assortimentsbreedte en –diepte en productprijzen een rol spelen.

Conclusie

Op grond van de bovenstaande theorieën blijkt dat consumenten hun alledaagse behoeften vooral dichtbij huis willen kopen. Het gaat hier om routinematige aankopen, 'boodschappen doen', waarvoor consumenten zo min mogelijk tijd willen vrijmaken. Recreatief winkelen, of 'funshoppen', gebeurt juist verder van huis. Consumenten zijn bereid om meer kilometers af te leggen om in grotere, aantrekkelijkere winkelcentra hun winkelwensen te vervullen.

Het uitgangspunt van het gevoerde nationale beleid ten aanzien van de ruimtelijke opbouw van de detailhandel was het verkrijgen en handhaven van aantrekkelijke, geconcentreerde detailhandelsvestigingen in steden en wijken middel een optimaal locatiepatroon. De consument behoudt zo een overzichtelijk aanbod van vele producten en tegelijk wordt de bestaande geordende detailhandel beschermd tegen wildgroei. (Post, 2004)

Het voorgaande betekent dat supermarktorganisaties ten aanzien van hun locatiebeleid tot nu toe gehouden werden aan door de overheid opgelegde, strenge richtlijnen. Vanwege de fijnmazigheid van de detailhandelsstructuur zijn nieuwe locaties om supermarkten te openen schaars. Deze locaties ontstaan alleen bij het verdwijnen van een bestaande speler / vestiging of bij de realisatie van een nieuw afzetgebied door bijvoorbeeld de aanleg van een nieuwe woonwijk. Het feit dat consumenten geen verre of onhandige locaties wensen te bezoeken voor kleine aankopen als boodschappen limiteert het aantal mogelijke locaties. Als een retailer eenmaal op een goede locatie zit zal hij deze dan ook niet snel verlaten.

2.7. *Formuleherontwikkeling*

Als reactie op de ontwikkelingen in het gedrag van consumenten worden supermarktformules na het verstrijken van hun levensduur herontwikkeld. (Van der Kind, 2004) Het verstrijken van de levensduur zal over het algemeen blijken uit een terugloop van de omzet van de winkels. Een herontwikkeling kan in meer of mindere mate effect hebben op alle elementen uit de formule. Daarbij kan gedacht worden aan:

- Assortiment: De verhouding tussen versgroepen en kruidenierswaren en overige groepen in de winkel, of de grootte of samenstelling van het totale assortiment kan worden aangepast. Een dergelijke aanpassing komt over het algemeen ten goede aan de te behalen schaalvoordelen. Consumenten kunnen bijvoorbeeld voor een breder pakket producten de winkel bezoeken.
- Presentatie: De uitstraling van de winkel kan worden aangepast. Door elementen als kleurstelling te veranderen verandert het beeld dat de consument van de winkel heeft. Een positieve impressie van een supermarkt heeft een positief effect op koopgedrag van consumenten. (Siroho, 1998)
- Prijs: De prijsstelling van de producten ten opzichte van de concurrentie kan worden veranderd. Dit proces is sinds oktober 2003 in heel Nederland gaande in de vorm van een zogenaamde "prijzenslag". Supermarkten proberen de consumenten te verleiden door de prijzen structureel te verlagen.
- Service: De nieuwe formule kan inhouden dat men meer / minder service zal gaan verlenen. Hierbij kan gedacht worden aan plakken van lekke fietsbanden van bezoekers, paraplu's ter beschikking van consument, enz.
- Personeel: Het personeel kan worden bijgeschoold (volgens nieuwe uitgangspunten).
- Reclame: Men kan andere manieren of kanalen om reclame te maken gebruiken.

Bouwkundige ingreepniveaus

De in de paragraaf hiervoor genoemde formule-elementen kunnen alle herontwikkeld worden. De elementen die een effect hebben op het bouwkundige deel van de vestiging zijn (de grootte van) het assortiment en de presentatie van de vestiging. In onderstaand schema worden deze twee formule-elementen gekoppeld aan bouwkundige ingreepniveaus.

De bouwkundige ingreepniveaus zijn een uitwerking van de door Van der Kind (2004) benoemde trappen van inrichting. Door deze vijf trappen te concretiseren naar bouwkundige activiteiten ontstaan drie niveaus van ingrepen die verder in het onderzoek gebruikt zullen worden. De store-design en het vlekkenplan worden gekoppeld aan de winkelgrootte, omdat beide van invloed zijn op de afmetingen van het VVO. Wanneer het store-design en het vlekkenplan definitief zijn wordt de winkellay-out en de inrichting per afdeling gemaakt: zij hebben beide betrekking op de indeling van het VVO en de vestiging. De feitelijke presentatie en de aankleding zijn gekoppeld aan het bouwkundige niveau uiterlijk.

<i>Ingreepniveau</i>	1. Store-design 2. Vlekkenplan	3. Winkellay-out 4. Inrichting per afdeling	5. Feitelijke presentatie en aankleding
	Winkelgrootte	Winkelindeling	Uiterlijk
<i>Formule-element</i>			
Assortiment	✓	✓	
Presentatie		✓	✓

Tabel 4: Bouwkundige ingreepniveaus gekoppeld aan formule-elementen

Winkelgrootte

Een aanpassing aan de winkelgrootte komt voort uit het de wens tot het vergroten van het assortiment. Wanneer dit niet binnen het bestaande casco gerealiseerd kan worden moet een fysieke uitbreiding plaatsvinden. Wanneer de interne flexibiliteit van een pand echter hoog is kan een dergelijke uitbreiding plaatsvinden binnen een bestaand pand door het aanpassen van wanden en dergelijke.

Om de winkelgrootte aan te kunnen passen zijn aanpassingen aan het casco danwel overige bouwkundige delen van het pand (sloop en nieuwbouw, intern danwel extern) noodzakelijk.



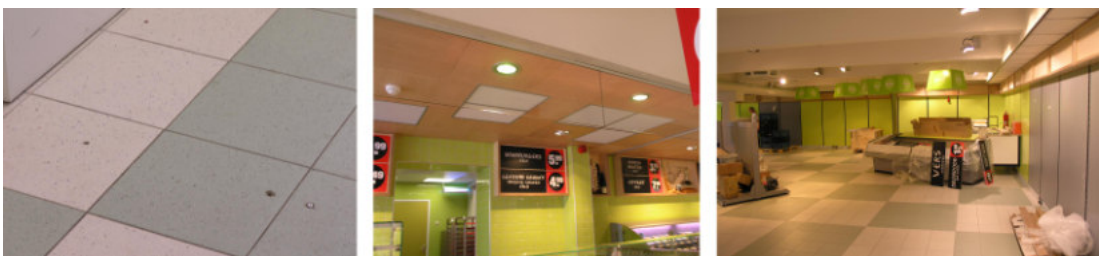
Figuur 11: Aanpassingen aan winkelgrootte

Winkelindeling

Een uitbreiding van het assortiment kan tevens plaatsvinden door de bestaande winkelindeling aan te passen door bijvoorbeeld het dichters bij elkaar plaatsen van presentatiemeubels en dergelijke, waardoor de [hoeveelheid producten per m²] zal toenemen. Daarnaast kan de winkelindeling tevens aangepast worden ten behoeve van presentatie doeleinden als: routing, zichtlijnen, afdelingsplaatsing. Wanneer de indeling van een winkel wordt veranderd is er sprake van een licht bouwkundige operatie. De consument zal een qua indeling veranderde winkel aantreffen na de verbouwing. Bij een dergelijke verbouwing zal alles behalve het casco van het pand (bouwkundige constructie) aangepast kunnen worden. Ingrepen naar aanleiding van een indelingsverandering zullen bestaan uit afwerkingen aanpassen (vloer, wand, plafond, e.d.), afdelingen verplaatsen, meubilair en bijbehorende installaties aanpassen, routing veranderen (waaronder het verplaatsen van de entree).

In dit onderzoek worden de volgende variabelen gebruikt om de winkelindeling te toetsen op overeenkomsten met de formule-uitgangspunten. Tevens worden de technische en ruimtelijke ingrepen aan de hand van onderstaande variabelen in beeld worden gebracht.

- Plattegrondvorm
- Aantal rechte zijden
- Hoeken
- Zichtlijnen
- Ruimtelijkheid
- Positie entree
- Routing consument
- Eerste versgroep
- Clustering vers
- Positionering stellingen
- Positionering acties



Figuur 12: Aanpassingen aan de winkelindeling

Uiterlijk

De uitstraling van de winkel kan worden aangepast door middel van beeldmerken, kleuren, materiaalgebruik, enz. kan de productomgeving van een nieuw jasje worden voorzien. Het veranderen van een logo of huisstijl heeft effect op alle vestigingen van (of aangesloten bij) de organisatie, deze moeten immers aangepast worden. Wanneer alleen het uiterlijk van een vestiging wordt aangepast is er sprake van een zogenaamde 'cosmetische ingreep'. De consument zal slechts een visueel verschil ervaren tussen voor en na de restyling. Elementen in het exterieur die bij een dergelijke operatie worden veranderd zijn: de beeldmerken op de gevel, vlaggen en lichtreclames



Figuur 13: Aanpassingsmogelijkheden ten aanzien van het winkelterieur

In het interieur vinden aanpassingen plaats ten aanzien van sfeerelementen (signing), communicatiemiddelen (posters, e.d.), kleuren op de wand en plafond



Figuur 14: Aanpassingsmogelijkheden ten aanzien van het winkelinterieur.

De onderstaande variabelen zullen worden geanalyseerd ten aanzien van het winkelinterieur.

- Kleurstelling
- Presentatie vers
- Entree
- Plafond
- Vloer
- Wanden
- Kooflijn

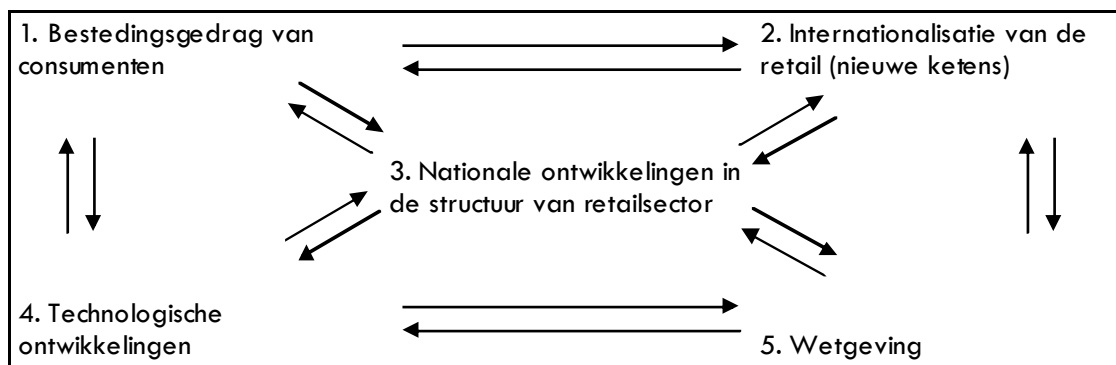
Locatie

Het element vestigingspunt is in het kader van een formuleherontwikkeling bij supermarkten niet aan te passen. Zoals reeds aangegeven is de structuur van de Nederlandse detailhandel erg fijn en een verandering van locatie is dus in het kader van formuleherontwikkeling niet nuttig, omdat hier een verandering van afzetgebied mee gepaard gaat. De beslissing tot het verplaatsen van een vestiging wordt genomen vanuit bedrijfskundige overwegingen die niet volledig aansluiten bij de overweging tot het herontwikkelen van een formule. Een bedrijfsverplaatsing vertoont echter wel overeenkomsten met het besluit tot het herontwikkelen van een formule, want beide ontstaan uit een situatie waarin men niet tevreden is over het omzetniveau. Bij een verplaatsing ziet de betreffende retailer geen andere oplossing voor het probleem dan het sluiten van een vestiging en het openen van een vestiging op een andere locatie. Bij een herontwikkeling probeert men de omzet een positieve impuls te geven door een vernieuwde formule te implementeren waardoor de attractiewaarde (en de transactiewaarde) van de winkel weer stijgt.

2.8. Trends

De samenstelling van de Nederlandse retail is constant aan verandering onderhevig. De belangrijkste factoren hiervoor zijn op nationaal niveau: de bedrijfsvoering en organisatiestructuren binnen bedrijven, technologische ontwikkelingen en de toepassing daarvan en politieke besluitvorming. Op regionaal niveau zijn de belangrijkste verschillen: het consumentengedrag (bestedingen), het concurrentieniveau en kwantitatieve en kwalitatieve formuleontwikkelingen. Het ontwikkelen en succesvol laten zijn en blijven van een formule hangt af van de manier waarop men op deze ontwikkelingen reageert.

In het onderstaande schema zijn de belangrijkste factoren voor het bewegen van een retaillandschap zijn (factors of change in retail) (Colla, 2004) weergegeven. In dit onderzoek zullen de trends ten aanzien van de internationalisatie en de verandering in de wetgeving buiten beschouwing worden gelaten, evenals de technologische ontwikkelingen.



Figuur 15: Veranderingsfactoren in de detailhandel

Consumentengedrag

De behoefte en voorkeuren van de consument wisselen constant en de factoren die deze veranderingen veroorzaken zijn voornamelijk van socio-economische en demografische aard. De belangrijkste tot nu toe waren: inkomens- en bestedingsgroei, autobezit, stedelijke ontwikkeling, ontgroening, vergrijzing, krimp huishoudengrootte en vrouwenemancipatie. Op dit moment zijn de belangrijkste factoren: persoonlijke mobiliteit, toenemende waardetoekenning aan (vrije) tijd, ontwikkelen persoonlijke life-style, vraag naar goede producten, service, sfeer en een aangename en stimulerende beleving.

Deze ontwikkelingen zullen voor de traditionele supermarkt van gemiddelde grootte, zonder echte sterke punten op het gebied van prijs, assortiment of kwaliteit de toekomst onzeker maken. Naar verwachting zal de afnemende hoeveelheid geplande aankopen zal de groei van lokale winkels in doelgroepspecifieke convenience-artikelen laten toenemen. Deze sector zal waarschijnlijk beheerst gaan worden door de grote spelers die de kleine ondernemers van de markt zullen drukken. (STOGO, 2004)

Levensduur winkelformules

Winkelformules worden ontwikkeld om consumenten aan te spreken en een winkel te laten bezoeken. Om consumenten te kunnen blijven boeien zal voortdurend moeten worden ingespeeld op de wensen van de consument. Consumenten zijn tegenwoordig echter grillig en zijn wensen veranderen voortdurend. Vroeger waren de wensen en het gedrag van de consument redelijk voorspelbaar. Dit is echter in de loop van de tijd veranderd in een situatie waarin deze min of meer onvoorspelbaar zijn geworden. Een nu aansprekende formule zal over enkele jaren haar aantrekkingskracht verboren zijn en de levensduur van formules loopt dus terug. Waar vroeger een geïmplementeerde formule meer dan tien jaar zonder aanpassingen voor goede resultaten zorgde is deze levensduur teruggelopen naar een veel kortere periode (vijf jaar). (Van der Kind, 2004) Om de aantrekkingskracht te blijven behouden zal een formule na een bepaalde tijd moeten worden herontwikkeld. Daarbij worden de bestaande uitgangspunten geanalyseerd en indien nodig aangepast. De herontwikkelde formule wordt daarna "uitgerold" over alle winkels en in de bedrijfsvoering geïmplementeerd.

Differentiatie formules

De groei van moderne retailformules is voortgekomen uit de landen in Noord- en West-Europa. De groei van het marktaandeel van hypermarkten en Duitse hard-discounters zullen de belangrijkste transformaties zijn in de regio's waar zij nu nog ondervertegenwoordigd zijn. Naar aanleiding van nieuwe differentiatiestrategieën van het aanbod en innovaties op het gebied van productmix (assortiment), lay-out en sfeer in de winkel zullen verschillende nieuwe formules ontstaan. De internationalisatie van Europese retailers zal de belangrijkste veranderingsfactor zijn in deze competitieve omgeving. De differentiatie tussen retailers zal groter worden en eigen (huis)merken zullen substantieel groeien in marktaandeel in vergelijking met merkartikelen.

Schaalvergroting

Winkels zien schaalvergroting als de mogelijkheid om de dienstverlening te verbeteren, het marktaandeel te vergroten en de kosten te verlagen. In de periode tussen 1978 en 2000 is het gemiddelde VVO van de foodwinkels in Nederland toegenomen van 66 tot 174 [m²]. De mate van schaalvergroting in steden met meer dan 175000 inwoners blijft achter ten opzichte van de kleinere steden, terwijl de ontwikkeling van kleine gespecialiseerde winkels er sterker is geweest. In bestaand stedelijk gebied was het dikwijls moeilijk om te voldoen aan de nieuwe eisen en wensen met betrekking tot de ruimtebehoefte. Bovendien was de hoge grondprijs een belemmering voor de ontwikkeling van de woningmarkt, wat het verder groeien van de winkels niet heeft meegeholpen.

De gemiddelde oppervlakte van winkels neemt nog steeds toe door de uitval van kleine winkels. De laatste jaren is ook de kritische omzet hoger geworden, waardoor supermarkten een groter verzorgingsgebied aan moeten spreken om te kunnen blijven functioneren. Dit betekent concreet dat de kleinere supermarkten onder druk komen te staan. Buurtsupers die vanwege hun locatie kunnen uitbreiden en zo een groter verzorgingsgebied kunnen bedienen, zullen zich wel kunnen handhaven: deze worden eigenlijk wijksupers.

Branchevervaging

Terwijl consumenten de afgelopen jaren steeds minder geld uitgeven in de food-sector (aandeel detailhandelsbestedingen in de totale consumptieve bestedingen is gedaald van 42% naar 36%). Om toch te kunnen profiteren van de toename van de bestedingen buiten het traditionele detailhandelsassortiment verbreden de detaillisten hun assortiment zodat de consument meer aankopen in dezelfde winkel kan doen. Daarbij moet niet alleen gedacht worden aan het voeren van meer artikelen, maar ook aan het voeren van branchevreemde producten (spaarrekeningen, krediet voor mobiele telefonie, strippenkaarten, medicijnen)

Trend winkelindeling en aankleding

Winkelindeling en aankleding heeft door de jaren heen een belangrijke bijdrage geleverd aan de professionalisering van de supermarkt en heeft er mede voor gezorgd dat de supermarkt kon groeien in omzet ten koste van speciaalzaken. De aankleding heeft onder andere te maken met het te hanteren verkoopsysteem. Het proces van bediening naar semi-zelfbediening naar zelfbediening leverde bij groenteafdelingen een omzetsijging van

twintig tot dertig procent op. Een belangrijke ontwikkeling op het gebied van Winkelindeling en aankleding is dat de techniek niet meer bepalend is voor de wijze waarop bijvoorbeeld een koelmeubel zijn producten toont aan de consument. Tegenwoordig bepaalt juist de communicatie, het winkelbeeld, hoe de techniek er fysiek uit komt te zien.

Technologische ontwikkelingen

De groei van technologische innovaties, vooral op het gebied van het doorgeven en uitwisselen van informatie, heeft geresulteerd in een productiestijging binnen ondernemingen. Door voortschrijdende ontwikkeling op het gebied van ICT zal meer informatie over producten en consumenten beschikbaar en makkelijker toegankelijk worden. Bepaalde systemen kunnen uit een database informatie filteren zoals product-verkoop trends, consumentenaankoopgedrag, seizoensvariatie, enz. ICT zal de retailer uiteindelijk in staat stellen een meer persoonlijke band met de consument te ontwikkelen omdat er meer gegevens van de consument bij de retailer bekend zijn (klantenkaart). Andere voordelen voor retailers zijn de mogelijkheden om hun assortiment en serviceniveau, per specifiek gebied exact aan te passen aan de eisen van de consument.

2.9. Omzet

In de volgende alinea's zal het begrip omzet worden toegelicht. Omzet is namelijk een graadmeter voor het succes van een vestiging of formule en zal als zodanig in dit onderzoek gebruikt worden. Om het begrip 'omzet' beter te kunnen begrijpen is het noodzakelijk alle variabelen van de term te inventariseren. Een algemene formule om omzet in de detailhandel te bepalen is:

$$O = VG \times OI \times C \times BB$$

O = Omzet
 VG = Verzorgingsgebied
 OI = Opkomstindex
 C = Conversie
 BB = Besteed bedrag

De term VG x OI geeft het aantal bezoeken aan de winkel weer. De term VG x OI x C geeft het aantal kopende bezoekers (klanten) aan. Uiteraard moet bij deze formule vermeld worden dat het hier een modelmatige benadering van het proces is, in de betekenis van een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid.

Om de omzet van een winkel in een relatief klein, duidelijk afgebakend verzorgingsgebied in de sector dagelijkse artikelen met een door gewoonte bepaald koopgedrag te bepalen volstaat in principe de omschrijving: Omzet = Klanten x Besteed Bedrag. Er wordt naar gestreefd de klanten uit het verzorgingsgebied vaker te laten komen en voller te laten vertrekken, ten behoeve van omzetmaximalisatie. In de supermarktwereld wordt daarom nogal eens gesproken over de vier V's in plaats van P's: Veel, Vast, Vaak en Vol. Dit impliceert dat men streeft naar veel vaste klanten die vaak de winkel bezoeken en 'vol' vertrekken.

Seizoensontwikkelingen

In dit onderzoek zal het variëren van de weekomzet bij een aantal supermarktvestigingen als variabele dienen om conclusies aan te verbinden. Om de invloed van neveneffecten als seizoenen (vakanties, kerst, enz.) te elimineren wordt in de berekeningen een correctie uitgevoerd op basis van de door het Hoofdbedrijfsschap Detailhandel (2005) gepubliceerde cijfers voor ontwikkelingen in de supermarktbranche.

	2004	2004	2005	2005
	Weekomzet	Index ¹	Weekomzet	Index ¹
Week 1	488.086	1,00	473.013	0,97
Week 2	483.502	0,99	471.513	0,97
Week 3	479.590	0,98	474.038	0,97
Week 4	478.148	0,98	474.413	0,97
Week 5	485.113	0,99	483.943	0,99
Week 6	473.369	0,97	465.021	0,95
Week 7	470.546	0,96	474.192	0,97
Week 8	471.360	0,97	478.706	0,98
Week 9	471.820	0,97	473.835	0,97
Week 10	480.803	0,99	479.621	0,98
Week 11	471.094	0,97	486.462	1,00
Week 12	471.572	0,97	563.376	1,15
Week 13	482.104	0,99	410.316	0,84
Week 14	482.458	0,99	466.869	0,96
Week 15	570.905	1,17	472.110	0,97
Week 16	422.446	0,87	468.745	0,96
Week 17	480.467	0,98	459.413	0,94
Week 18	459.926	0,94	483.497	0,99
Week 19	488.741	1,00	512.019	1,05
Week 20	461.439	0,95	455.653	0,93
Week 21	480.228	0,98	493.508	1,01
Week 22	539.284	1,10	484.765	0,99
Week 23	450.084	0,92	471.692	0,97
Week 24	464.236	0,95	475.174	0,97
Week 25	495.512	1,02	470.834	0,96
Week 26	481.166	0,99	476.148	0,98
Week 27	472.333	0,97	472.593	0,97
Week 28	463.359	0,95	479.827	0,98
Week 29	463.536	0,95	469.316	0,96
Week 30	471.360	0,97	474.478	0,97
Week 31	477.183	0,98	462.967	0,95
Week 32	473.617	0,97	460.342	0,94
Week 33	469.537	0,96	461.065	0,94
Week 34	472.156	0,97	471.200	0,97
Week 35	473.130	0,97	471.352	0,97
Week 36	470.130	0,96	460.799	0,94
Week 37	452.916	0,93	454.716	0,93
Week 38	460.103	0,94	477.987	0,98
Week 39	457.554	0,94	472.192	0,97
Week 40	454.704	0,93	458.511	0,94
Week 41	453.917	0,93	454.216	0,93
Week 42	464.554	0,95	463.914	0,95
Week 43	459.519	0,94		
Week 44	467.995	0,96		
Week 45	461.772	0,95		
Week 46	467.423	0,96		
Week 47	455.377	0,93		
Week 48	476.830	0,98		
Week 49	465.609	0,95		
Week 50	458.080	0,94		
Week 51	500.263	1,02		
Week 52	554.852	1,14		

¹= index ten opzichte van Week 1 - 2004

Figuur 16: Seizoensontwikkelingen omzethoogte supermarkten

2.10. Randvoorwaarden

Inleiding

De ruimtelijke uitwerking van een supermarktfomule blijkt in de praktijk niet bij iedere vestiging dezelfde te zijn. Verschillende vestigingen van dezelfde organisatie blijken anders uitgevoerd te zijn ten aanzien van winkelindeling, plattegrondvorm, uiterlijk. De implementatie van een (herontwikkelde) fomule is dus onderhevig aan een aantal randvoorwaarden. In dit onderzoek wordt gezocht naar randvoorwaarden die worden opgelegd door het vastgoed waarin een supermarkt gevestigd is. De lijst die opgesteld is ten behoeve van de RISMAN-methode op (bouw)projecten te managen (RISMAN.nl) dient als basis voor de te onderzoeken randvoorwaarden. De categorieën die deze managementmethode onderscheid zijn de volgende:

- juridisch/wettelijk
- financieel/economisch
- technisch
- ruimtelijk/planologisch
- organisatorisch (voor dit onderzoek niet relevant)
- politiek/bestuurlijk (voor dit onderzoek niet relevant)
- sociaal/maatschappelijk (voor dit onderzoek niet relevant)

In dit onderzoek zullen de laatste drie categorieën niet behandeld worden. Dit heeft te maken met de schaalgrootte van de onderzoekscases. In de volgende alinea's worden categorieën toegelicht.

Juridische randvoorwaarden

De juridische randvoorwaarden komen voort uit de juridische samenwerking tussen de fomuleorganisatie en de winkel die de fomule voert en de eigendomsituatie van het vastgoed. De verschillende samenwerkingsvormen (waarover meer in het empirisch onderzoek) hebben verschillende consequenties voor de onder andere de beschikbaarheid van budget. Daarnaast legt een huursituatie beperkingen op ten aanzien van de uitbreidingsmogelijkheden van een pand.

Financiële randvoorwaarden

Het voor de implementatie beschikbare budget kan een randvoorwaarde vormen. Om dit te onderzoeken zal de totstandkoming van het budget worden onderzocht en een eventuele samenhang tussen budget, omzet en / of projectgrootte.

Technische randvoorwaarden

Op het gebied van techniek zal gekeken worden welk effect het type pand en constructie op de uitwerking van de fomule heeft. Interne en externe flexibiliteit is namelijk mede bepalend voor de resultaten ten aanzien van winkelgrootte en winkelindeling.

Ruimtelijke randvoorwaarden

De ruimtelijk vorm van het pand of de bouwkundige omgeving zal van invloed zijn op de uitwerking van de fomule. Indien ruimtelijke zaken randvoorwaarden opleggen aan de grootte, vorm of indeling van de winkel kunnen deze alleen door technische ingrepen verholpen worden.

2.11. Samenvatting

Het product dat de detailhandel levert bestaat uit de 'formule' of het 'winkelconcept'. Daarmee wordt bedoeld: 'de evenwichtige samenstelling van de marketingmix, zodanig dat er voor de consument een duidelijk herkenbaar winkelbeeld ontstaat'. Een winkelformule is 'een bepaalde combinatie van assortiment, personeel, presentatie, reclame, service, prijs en vestigingspunt waarmee de detaillist zijn winkel een eigen uitstraling geeft. Winkelformules verschillen van elkaar in de mate (kwantitatieve zin) en manier (kwalitatieve zin) waarop de marketingelementen waar zij uit bestaan worden aangeboden. Door het kiezen voor een bepaalde mix van marketingelementen kan een winkelketen zich onderscheiden van zijn concurrenten.

Concreet bestaat de uitwerking van een winkelformule uit zaken als: de lay-out (grootte en indeling) van de winkel, de kleurstelling, de vloerafwerking, de verlichting, de prijscommunicatie, de kleding van het winkelpersoneel, de gevel van de winkel, de presentatie van de producten. Door een juiste formule te ontwikkelen kan een retailer consumenten overhalen zijn winkel te bezoeken door (een deel van) de aankopen te promoveren van convenience goods (lage betrokkenheid) naar preference goods (hoger dan gemiddelde eisen). Door het voeren van de juiste formule kan men een consument een voorkeur voor een bepaalde supermarktvestiging laten ontwikkelen. Het verstrijken van de levensduur zal over het algemeen blijken uit een terugloop van de omzet van de winkels. Als reactie op de ontwikkelingen in het gedrag van consumenten worden supermarktformules na het verstrijken van hun levensduur herontwikkeld.

De marketingelementen in een supermarktformule die betrekking hebben op het vastgoed van een formuleorganisatie zijn de elementen presentatie en vestigingsplaats.

Presentatie staat voor: 'alle activiteiten die erop zijn gericht het gewenste winkelconcept te vertalen in de feitelijke inrichting'. Het is de uiterlijke verschijningsvorm van de strategie, vertaald in de winkelindeling en aankleding en het winkelbeeld. Met inrichting is een onderscheidend vermogen toe te voegen aan de formule. Het proces van winkelontwerp naar inrichting omvat een vijftal niveaus van activiteit, te weten store-design, vlekkenplan, winkellay-out, inrichting per afdeling en de feitelijke presentatie en aankleding.

Consumenten kopen hun alledaagse behoeften vooral dichtbij huis. Het gaat hier om routinematige aankopen, 'boodschappen doen', waarvoor consumenten zo min mogelijk tijd willen vrijmaken. Vanwege de fijnmazigheid van de detailhandelsstructuur zijn nieuwe locaties om supermarkten te openen schaars. Het feit dat consumenten geen verre of onhandige locaties wensen te bezoeken voor kleine aankopen als boodschappen limiteert het aantal mogelijke locaties. Als een retailer eenmaal op een goede locatie zit zal hij deze dan ook niet snel verlaten.

Een herontwikkeling van een vestiging heeft effect op een drietal bouwkundige niveaus: winkelgrootte, winkelindeling en uiterlijk. Elke van deze niveaus wordt onderzocht aan de hand van een aantal variabelen.

De juridische randvoorwaarden komen voort uit de juridische samenwerking tussen de formuleorganisatie en de winkel die de formule voert en de eigendomsituatie van het vastgoed. De verschillende samenwerkingsvormen hebben verschillende consequenties voor de onder andere de beschikbaarheid van budget. Daarnaast legt een huursituatie beperkingen op ten aanzien van de uitbreidingsmogelijkheden van een pand.

Het voor de implementatie beschikbare budget kan een randvoorwaarde vormen. Om dit te onderzoeken zal de totstandkoming van het budget worden onderzocht en een eventuele samenhang tussen budget, omzet en / of projectgrootte.

Op het gebied van techniek zal gekeken worden welk effect het type pand en constructie op de uitwerking van de formule heeft. Interne en externe flexibiliteit is namelijk mede bepalend voor de resultaten ten aanzien van winkelgrootte en winkelindeling.

De ruimtelijk vorm van het pand of de bouwkundige omgeving zal van invloed zijn op de uitwerking van de formule. Indien ruimtelijke zaken randvoorwaarden opleggen aan de grootte, vorm of indeling van de winkel kunnen deze alleen door technische ingrepen verholpen worden.

Het onderstaande schema zal dienen als basis voor het empirische onderzoek.

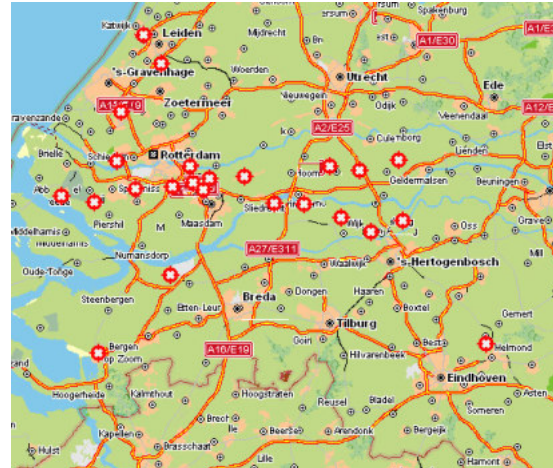
		Randvoorwaarden						
		juridische samenwerking	vastgoedgebruik	(eigendom of huur)	beschikbaarheid financiële middelen	plattegrondvorm vastgoed	pandtype	constructietype
winkelgrootte	oppervlakte							
winkelindeling	indeling, plattegrondvorm aantal rechte zijden hoeken zichtlijnen ruimtelijkheid positie entree routing consument eerste versgroep clustering vers positionering stellingen positionering acties servicebalie slijterij							
winkeluiterlijk	kleurstelling entree presentatie vers presentatie actie plafond wanden vloer kooflijn							

3. **Formule MCD Supermarkten**

3.1. **Inleiding**

Boon Sliedrecht BV

De supermarktformule MCD is eigendom van Boon Sliedrecht BV en bestaat uit een keten van 25 supermarkten met een nationaal marktaandeel van ca. 0,75% (bron: Distrifood, Retail planner 2003). De formule positioneert zich in het midden van de markt, als een serviceformule met het prijsniveau van een discounter. Het streven van de MCD supermarkten is “klanten een compleet en kwalitatief hoogwaardig pakket levensmiddelen bieden voor een zo laag mogelijke prijs”. (mcd.nl) De formulekleuren staan voor discount / voordeel (rood), vers (groen) en service (blauw).



Figuur 17: MCD Vestigingen in Nederland

Boon Sliedrecht BV is van origine een groothandelbedrijf dat via winkels die bij de organisatie zijn aangesloten ingekochte producten doorverkoop aan de consument: het betreft hier dus een logistiek georiënteerde onderneming. Een dergelijke onderneming wordt gekenmerkt door een zeer groot aantal artikelen afkomstig van een groot aantal leveranciers dat moet worden verspreid over een groot aantal verkooppunten (de filialen), waarbij gebruik gemaakt wordt van (centrale) distributiecentra (DC's) voor op- en overslag.

De winkels die de MCD-formule voeren zijn gelegen binnen een afstand van ± 120 “rikkilometers” vanaf Sliedrecht (zie het figuur hiernaast). Dat wil zeggen dat alle vestigingen met een bevoorradingswagen binnen 120 kilometer te bereiken zijn. In Sliedrecht staat namelijk het hoofdkantoor van Boon waaraan het grootste distributiecentrum voor alle kruidenierswaren is gekoppeld: het afzetgebied is dus voornamelijk vanuit logistieke overwegingen ontstaan. Een uitzondering op de 120 kilometer-regel is de vestiging in Aarle-Rixtel die in het kader van markuitbreiding is aangekocht.

Het grootste deel van het huidige winkelbestand (17 winkels) is eigendom van zelfstandig ondernemers, de overigen zijn eigendom van Boon Sliedrecht BV. Deze ondernemers hebben een grote mate van vrijheid in de beslissingen (op gebied van assortiment, inrichting, enz.), omdat Boon Sliedrecht nooit een hardfranchise formule heeft opgelegd. Hierdoor heeft men in een aantal MCD-vestigingen te maken met “concessionairs”: dit zijn zelfstandigen die binnen een MCD-vestiging een eigen deel van de verkoopprijs hebben, zoals de externe bakker in de vestiging Woudrichem.

Sinds medio jaren '90 is de vastgoedstrategie van Boon Sliedrecht BV om de panden waarin de MCD Supermarkten gevestigd zijn aan te huren. De filosofie achter deze beslissing was dat de core-business van Boon Sliedrecht BV (retail) niet overeen kwam met het beheer van vastgoed en de ontstane situatie dus veranderd moest worden. Alle vestigingen van MCD Supermarkten zijn in bezit van derden (beleggingsinstellingen) en worden centraal aangehuurd door Boon Sliedrecht. De panden die destijds in eigendom waren, zijn afgestoten en daarna weer aangehuurd zodat er slechts een juridische verandering aangaande het eigendom van het pand heeft plaatsgevonden. In praktische zin is er niets veranderd.

Geschiedenis MCD

De formule MCD is begin jaren '70 ontstaan. De naam MCD is overgenomen van een kleine zelfstandige keten die voor Boon Sliedrecht BV producten verkocht: de afkorting staat voor Marinus Cornelis Discount. De winkels van de keten MCD Supermarkten hadden vlak na het ontstaan van de formule nog geen universeel uiterlijk. De reden hiervoor is dat de winkels die de spullen van Boon Sliedrecht verkochten op dat moment eigendom waren van zelfstandige ondernemers die winkels zelf hadden opgebouwd en ingericht.

Met de komst van de eerste MCD 'formule' is dit cosmetisch opgebouwd. Door het toepassen van dezelfde logo's en beeldmerken is uniformiteit ontstaan, echter alleen op cosmetisch niveau. Daarnaast had deze formule als uitgangspunt voor nieuwe winkels dat de versgroepen zoveel mogelijk in de ring van de winkel gepresenteerd moesten worden. De uitgangspunten zijn aangehouden tot 1995 toen de formule MCD Tweede Generatie werd geïntroduceerd.

Medio jaren '90 is de eerste MCD formule vervangen door de formule MCD Tweede Generatie, waarbij de uitgangspunten verder gingen dan alleen enkele cosmetische uitgangspunten. Deze formule ging uit van een lay-out concept waarbij de winkel in twee delen werd opgesplitst: de werelden. Dit houdt in dat de winkel verdeeld is in twee werelden: de "verswereld" en de "kruidenierswereld" die fysiek van elkaar gescheiden zijn door hoge stellingen en / of een wand. De winkel wordt betreden via de verswereld en men verlaat de winkel via de kruidenierswereld.

Op dit moment (2005) wordt de formule MCD Derde generatie uitgerold over de winkels. Dit proces is begonnen in 2001 na een evaluatie van de MCD Tweede generatie. Hierbij zijn sterke en zwakke punten van de Tweede generatie formule geïnventariseerd en de uitkomst hiervan is als startpunt genomen voor de nieuwe huisstijl. Uit consumentenonderzoek bleek dat de formule Tweede generatie "oubollig" op de consumenten overkwam, dit had te maken met de kleurstelling, signing en het gebruikte logo. Tevens werd de gedwongen routing door de winkel als onprettig ervaren.

Het bouwkundige deel van de huidige formuleherontwikkeling is in oktober 2003 begonnen met de verbouwing en opening van de pilot-store aan de Van Hogendorpstraat te Vlaardingen. Kort daarna zijn alle winkels van de MCD cosmetisch omgebouwd tot winkels van de Derde generatie. Hierbij zijn de sfeerelementen (signing) en communicatiemiddelen (posters, e.d.) vervangen door elementen volgens de Derde generatie. Een dergelijke cosmetische operatie was noodzakelijk omdat de folders, e.d. over de gehele organisatie hetzelfde moeten zijn om de beoogde kwantiteitsvoordelen te kunnen behalen.



Figuur 18: Logo MCD Eerste generatie (tot 1995)

3.2. Beschrijving Formule MCD Supermarkten Tweede generatie

Inleiding

De invoering van de formule MCD Supermarkten Tweede generatie betekende een overgang van enkel cosmetische uitgangspunten naar uitgangspunten op het gebied van uiterlijk als indeling. De verschillende vestigingen waren op basis van de bestaande winkelruimte en oppervlakte verschillend ingericht. Doordat de MCD-formule vooral door zelfstandigen (franchisees) met eigen (aangehuurde) panden werd (en wordt) gevoerd was een vestigingsportefeuille met veel onderlinge verschillen ontstaan. Deze verschillen waren vooral terug te vinden in de interne oppervlakte, vorm van het pand en de plattegrond van het verkoopgebied.

Sinds 1995 worden de MCD vestigingen ingericht volgens de uitgangspunten van de formule MCD Tweede generatie (Uw eigen winkel!). Het thema van deze formule is: de



Figuur 19: Logo MCD Tweede Generatie (1995 - 2005)

werelden. Dit staat voor de verdeling van de winkel in een "verswereld" en een "kruidenierswereld". Consumenten betreden de winkel via de verswereld en komen daarna in de kruidenierswereld. In 2001 heeft een evaluatiemoment plaatsgevonden aangaande de effectiviteit en aantrekkelijkheid van de formule. Deze zijn toen negatief beoordeeld en men heeft besloten de formule te herontwikkelen tot de nu geldende formule MCD Supermarkten Derde generatie.

Winkelgrootte

Oppervlakte

Bij de stap van de Eerste Generatie naar de Tweede Generatie zijn ten aanzien van de oppervlakte van de winkel geen uitgangspunten vastgelegd. Dit besluit komt onder andere voort uit de wijze van samenwerking tussen Boon Sliedrecht BV en de franchisees. Zij kunnen namelijk zelf bepalen of ze de uitgangspunten in hun winkel gaan toepassen, omdat de franchisees deze niet dwingend opgelegd krijgen. Daarnaast waren de winkels van de MCD formule erg wisselend van grootte. Uniformiteit in de grootte van de MCD-winkels was dus niet haalbaar. De winkels hadden een maximaal VVO van 900 m².

Servicebalie

Het beschikken over een servicebalie was voor de ondernemers een mogelijkheid tot het hebben van een uitgiftepunt van bijvoorbeeld een stomerij in de winkel. Zodoende was extra omzet te genereren. Daarnaast kon deze dienen als verkoopbalie voor tabak, batterijen, enz. De servicebalie is zodoende als formule-element aan de winkel toegevoegd.

Slijterij

Voor het beschikken over een slijterij geldt min of meer hetzelfde als voor het element servicebalie: het kan voor een ondernemer extra omzet betekenen. Zodoende hebben een aantal ondernemers een slijterij aan hun winkel toegevoegd. De aanwezigheid van een slijterij is wenselijk bij winkels van de formule MCD Supermarkten Tweede generatie maar niet "verplicht".

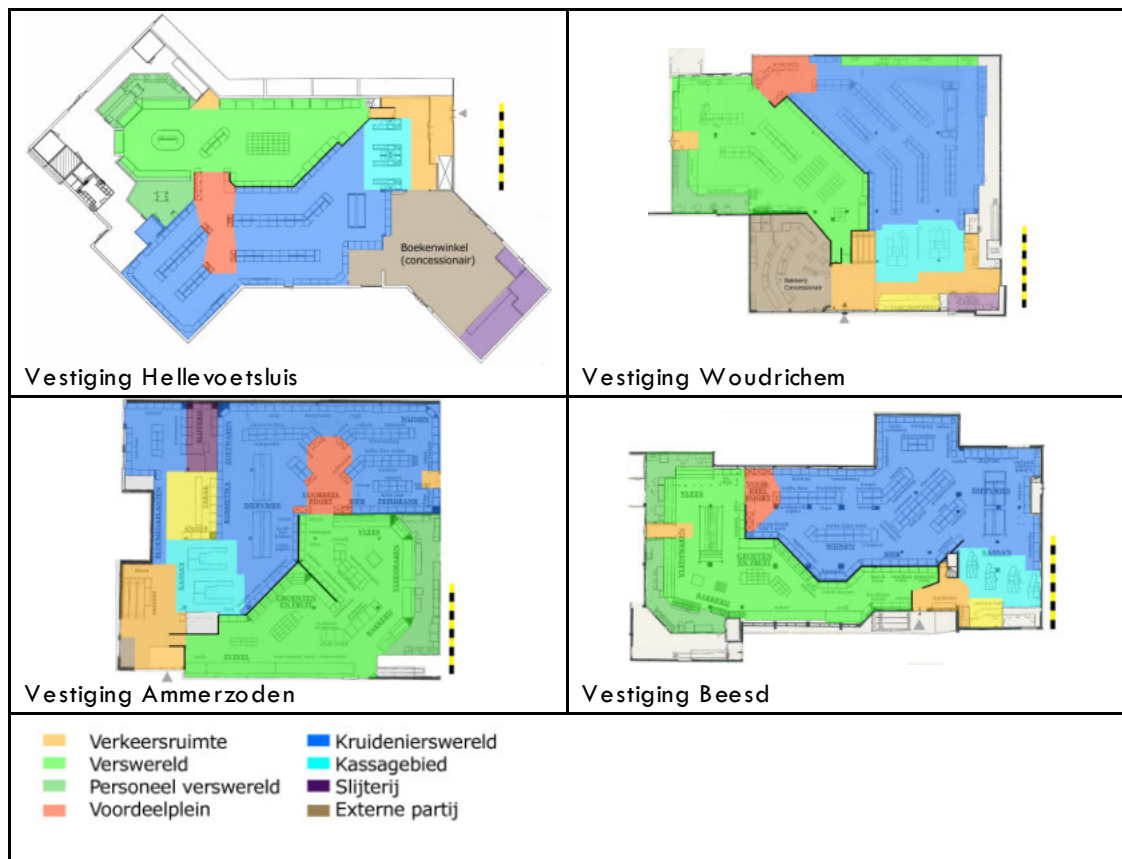
Winkelindeling

Algemeen

De winkelindeling bij de Tweede generatiewinkels is gecreëerd volgens het werelden-thema. Dit houdt in dat de winkel verdeeld is in twee werelden: de "verswereld" en de "kruidenierswereld" die fysiek van elkaar gescheiden zijn door hoge stellingen en / of een wand. De verswereld bestaat uit de afdelingen AGF, bakkerij, kaas, vlees en vleeswaren en zuivel en aanverwante producten (als kruiden, conserven en eieren). In de kruidenierswereld worden naast alle kruidenierswaren die geen directe relatie met de versgroepen hebben, diepvriesartikelen, cosmetica, schoonmaakmiddelen en dranken verkocht.

De scheiding tussen de twee werelden loopt op diagonale wijze door de winkel. Consumenten betreden de winkel en komen daarna als eerste in de verswereld terecht. Om daarna de "kruidenierswereld" te kunnen betreden moeten de klanten door de zogenaamde voordeelpoort met het daarachter gelegen voordeelplein. Vanuit de "kruidenierswereld" kan men de winkel verlaten via de kassa's.

De afbeeldingen hieronder geven de winkelindelingen van een aantal vestigingen van de MCD Tweede Generatie weer.



Figuur 20: Winkelindeling volgens de Formule MCD Tweede Generatie

Plattegrondvorm

De winkels die zijn uitgerust volgens de uitgangspunten van de formule MCD Supermarkten Tweede generatie beschikken over verschillende plattegrondvormen. Dit is goed te zien bij de afbeeldingen hierboven. De gekozen variërende indeling met diagonaal en recht geplaatste stellingen maakt alle plattegrondvormen in te delen. Daarbij dient wel aangegeven worden dat de door verschillende indelingen de routing binnen Tweede generatiewinkels varieert.

Aantal rechte zijden

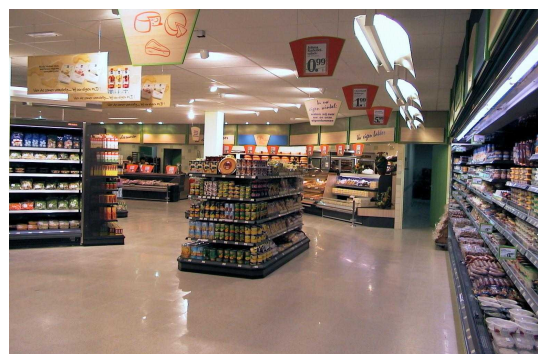
Het aantal rechte zijden in een winkel is bij deze formule niet van belang, in verband met de hierboven beschreven variërende indeling. De winkels verschillen in plattegrondvorm en het aantal rechte zijden van een vestiging is dus niet eenduidig.

Hoeken

De hoeken en nissen in de plattegronden van de vestigingen vallen niet op vanwege de variatie in de positionering van de stellingen in de plattegronden. Zodoende zijn de vestigingen Beesd en Hellevoetsluis ondanks de vele verspringen en hoeken in de plattegrond ingedeeld volgens de Tweede Generatie formule. Hoeken en nissen hebben dus weinig invloed op de indeling volgens de MCD Tweede Generatie.

Zichtlijnen

De lengte van de zichtlijnen in de vestigingen van de MCD Tweede Generatie verschilt per "wereld". De verswereld is in het middengebied namelijk voorzien van lage stellingen. Daarnaast staan de stellingen in de verswereld wijder uit elkaar dan in de kruidentierswereld, waardoor men vanaf de entree naar achteren in de winkel kan kijken.



Figuur 21: Zichtlijnen en ruimtelijke id verswereld

De kruidenierswereld is opgebouwd uit hoge stellingen waardoor paden worden gevormd. Deze paden vertonen over het algemeen na enkele meters een knik, waardoor de zichtlijnen niet verder reiken dan een paar meter.

Ruimtelijkheid

De ruimtelijkheid van de winkel wordt beïnvloed door de keuze om de verswereld fysiek van de kruidenierswereld te scheiden. Door deze keuze beleven consumenten altijd slechts afhankelijk van hun positie een deel van de winkel, zij zullen de winkel dus altijd kleiner beleven dan dat deze is.

Ook onderling vertonen de twee werelden een verschil. Dit is hoofdzakelijk te verklaren door de hoogte van het toegepaste meubilair, de plafondhoogte en andere uiterlijke kenmerken in beide gebieden zijn namelijk hetzelfde.



Figuur 22: Zichtlijnen en ruimtelijkheid kruidenierswereld

Positie entree

De entree van de Tweede generatiewinkel zit niet op een vanuit de formule bepaalde positie in het pand. Hier heeft de formule geen uitgangspunten voor. De positionering van de entree is per Tweede Generatiewinkel verschillend waardoor per winkel een andere routing van de consumenten door de winkel ontstaat.

Routing consument

Na het betreden van de verswereld worden de consumenten naar de achterzijde van de winkel geleid. Er is geen mogelijkheid om de verswereld op een andere wijze te verlaten dan via de voordeelpoort, waardoor dus een gedwongen routing ontstaat. Dit is te zien in de weergegeven plattegronden. De routing is wisselend tegen de draairichting klok in (linksom) dan wel met de draairichting van de klok mee (rechtsom).

Eerste versgroep

Dit uitgangspunt is niet bekend.

Clustering vers

Alle versafdelingen zijn geclusterd in de zogenaamde verswereld. Zodoende moest de consument overgehaald worden alle verse waren in een keer te kopen.

Positionering stell.

De opstelling van de productstellingen is volgens gecombineerde lay-out van diagonaal en evenwijdig geplaatste stellingen. De ontwerpers hebben hiervoor gekozen zodat iedere winkelplattegrond uit te voeren was met een fysieke scheiding tussen vers en kruidenierswaren. Daarnaast wordt het blikveld van de consument gevuld met producten door het breken van de zichtlijnen van de consument. Men is op bepaalde plekken in de winkel letterlijk ingesloten door producten.



Figuur 23: Stellingen in de kruidenierswereld

Positionering acties

De presentatie van de actieartikelen gebeurt op het zogenaamde "Voordeelplein" achter de "Voordeelpoort" die de verswereld van de kruidenierswereld scheidt. Het betreft hier een gebied dat afgekaderd is door actiestellingen waar men de aanbiedingen kan kopen. Deze locatie is op de winkelplattegronden aangegeven door een rode afbakening. Het is een plek die zich optisch onderscheidt van de rest van de winkel door de toepassing van zwarte plafondplaten.

Uiterlijk (interieur en exterieur)

Algemeen

De uitgangspunten aangaande het uiterlijk van de formule richten zich hier op de kleurstelling, de verlichtingsarmaturen, de verlichtingskleur, de signing en de communicatiemiddelen (posters, e.d.). De afbeeldingen hieronder geven een weergave van het uiterlijk van de formule MCD Supermarkten Tweede generatie.



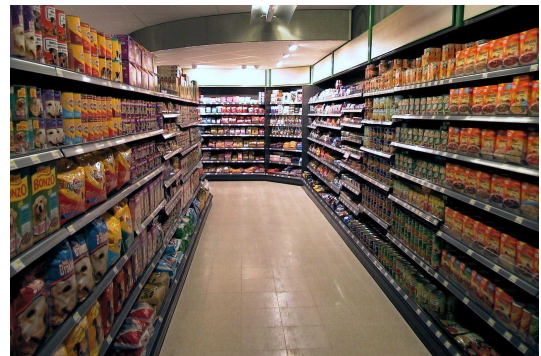
Zicht vanaf entree van de winkel



Kaasboer en bakkerij



Vleeswaren en kaasafdeling



Aanbod kruidenierswaren

Figuur 24: Uiterlijk Tweede Generatie

Kleurstelling

De kleurstelling formule MCD Supermarkten Tweede generatie bestaat uit natuurlijke groen-, beige- en roodtinten. Deze zijn bijvoorbeeld vertegenwoordigd in het logo van de Tweede Generatie. Daarnaast zijn alle afwerkingen door de gehele winkel uitgevoerd in hierboven genoemde kleuren, waardoor tegels (wand- en vloer-), wandafwerkingen, enz. een bepaalde kleurstelling hebben.

Entree

De entree gekenmerkt wordt door kolommen die de herkenbaarheid van de entree moeten verhogen. Boven de kolommen is een boog met beeldmerk aangebracht. De kleuren van het exterieur komen zoveel mogelijk overeen met het interieur met het accent op groentinten.

Presentatie vers

De productgroepen brood, vlees en vleeswaren worden op ambachtelijke wijze gepresenteerd door middel van toonbanken met daarachter personeel.

Presentatie actieartikelen

De actieartikelen worden gepresenteerd op het voordeelplein. Actieartikelen zijn de artikelen die tijdelijk voor een gunstige prijs aan de consument worden aangeboden. Dit plein



Figuur 25: Entree met kolommen

onderscheidt zich van de rest van de winkel door een afwijkend plafond en de toegepaste actie-kopstellingen. Actie-kopstellingen zijn stellingen aan de kop van een rij die speciaal zijn vormgegeven om de aandacht van de consumenten te trekken.



Figuur 26: Impressies Voordeelpoort Tweede Generatie

Afwerkingen

De winkels worden uitgerust met de volgende afwerkingen

Plafond: wit plafond systeem met afwijkende zwarte platen boven het voordeelplein.

Vloer: gelijke vloertegels in de gehele winkel

Wanden: niet zichtbaar vanwege koof als afwerking

Kooflijn

Door de gehele winkel is een kooflijn aangebracht. Deze kooflijn loopt ter plaatse van de versafdeling recht boven de verstoonbanken. Deze koof heeft een zuiver cosmetische functie en is vervaardigd uit hout en metalen gaas. In de prominente hoeken van de winkel is het plafond enigszins verlaagd en de koof uitgevoerd als rond element. Op deze wijze wilden de ontwerpers de hoeken een extra aantrekkingskracht laten uitoefenen op de consumenten.

3.3. Formule MCD Supermarkten Derde generatie

Inleiding

De formule MCD Supermarkten Derde generatie is in 2001 ontstaan en wordt op dit moment uitgerold over de MCD-vestigingen. Het bouwkundige deel van de huidige formuleherontwikkeling is in oktober 2004 begonnen met de verbouwing en opening van de pilot-store aan de Van Hogendorpstraat te Vlaardingen. Kort daarna zijn alle winkels van de MCD cosmetisch omgebouwd tot winkels van de Derde generatie. Hierbij zijn de sfeerelementen (signing) en communicatiemiddelen (posters, e.d.) vervangen door elementen volgens de Derde generatie. Het bouwkundige deel van het aanpassingsproces, zoals de aanpassing van de Winkelindeling, het exterieur, eventuele uitbreiding, enz. kan verder gefaseerd plaatsvinden. De vernieuwingsoperatie houdt in dat de 25 vestigingen (indien nodig) volgens de nieuwe uitgangspunten omgebouwd en/of uitgebreid worden.

Een cosmetische operatie waarbij alleen het uiterlijk van de vestiging wordt aangepast is noodzakelijk omdat de folders, e.d. over de gehele organisatie hetzelfde moeten zijn om de beoogde kwantiteitsvoordelen te kunnen behalen. Dit heeft voor de MCD supermarkten echter als consequentie gehad, dat de formule-uitgangspunten op het gebied van inrichting, enz. nog niet zijn geïmplementeerd in alle vestigingen. Er is dus een bepaalde mate van wildgroei ontstaan ten aanzien van de winkelindeling. Winkel beschikken over een winkelindeling op basis van de Eerste of Tweede generatie en signing op basis van de Derde generatie.

De uitgangspunten zoals deze nu (oktober 2005) vastgelegd zijn verschillen op een aantal punten van degenen die bij aanvang van de uitrol golden. Deze verschillen worden duidelijk gemaakt bij de behandeling van de onderzoekscases later in dit onderzoek.

Winkelgrootte

Oppervlakte

De uitwerking van de formule MCD Supermarkten Derde generatie richt zich voornamelijk op winkels met een verkoopvloeroppervlakte tussen de 800 en 1200 [m²]. Er wordt naar gestreefd nieuwe winkels deze grootte te geven.

Servicebalie

In de formule MCD Supermarkten Derde generatie is geen ruimte gereserveerd voor een servicebalie. Indien een ondernemer deze wel wenst te plaatsen dient hier een oplossing voor gecreëerd worden.

Slijterij

Waar bij de Tweede generatiewinkels het streven was deze uit te voeren met een servicebalie en slijterij is dit bij de Derde generatiewinkels niet meer het geval. De slijterij heeft plaatsgemaakt voor een grote wijnafdeling in het VVO.

Winkelindeling

Indeling

Het indelingsconcept dat ten grondslag ligt aan de Derde generatie winkels gaat uit van een ring van versgroepen met een centrum van kruidenierswaren dat doorkruist wordt door een zogenaamde actiestraat. Er is hier dus geen sprake van een aparte verswereld ten opzichte van een kruidenierswereld. De positionering van de stellingen is dusdanig dat rechte

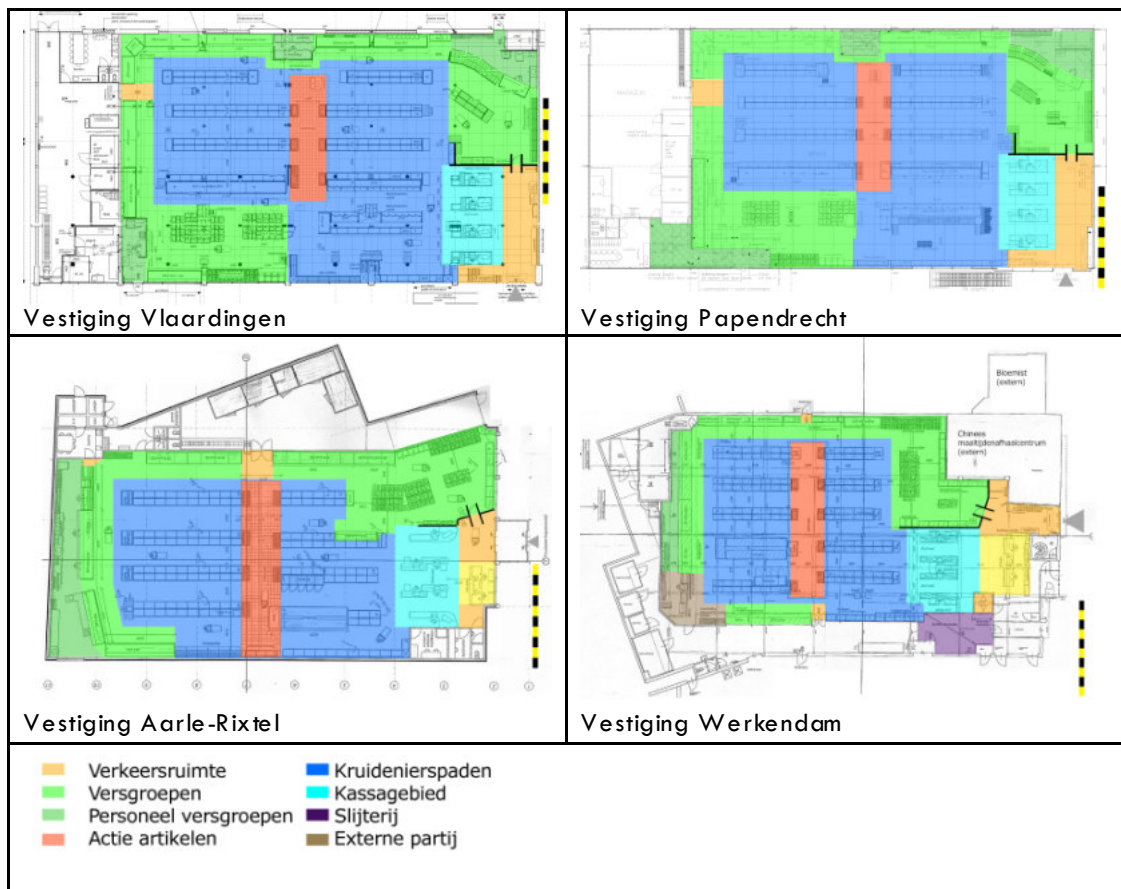


Figuur 27: Logo MCD Supermarkten Derde Generatie



Figuur 28: Wijnafdeling Derde Generatie

paden gevormd worden die loodrecht ten opzichte van de rij kassa's lopen. Dit is terug te zien op de plattegronden hieronder.



Figuur 29: Winkelindeling Derde Generatie

Plattegrondvorm

De vorm van de plattegrond is van belang, omdat op een gunstige plattegrond het indelingsprincipe met de ring van verswaren en de rechte paden het meest tot zijn recht komt. De formule MCD Supermarkten Derde generatie gaat uit van een VVO in de vorm van een rechthoek waarbij een voorkeur voor een VVO met een lengte / breedteverhouding van 1,6 tot 1,7 is. Door een andere verhouding wordt het VVO een "pijpenla" danwel een "carré" wat de indelingsmogelijkheden bemoeilijkt, omdat dit effect heeft op de lengte danwel de breedte van de paden.

Aantal rechte zijden

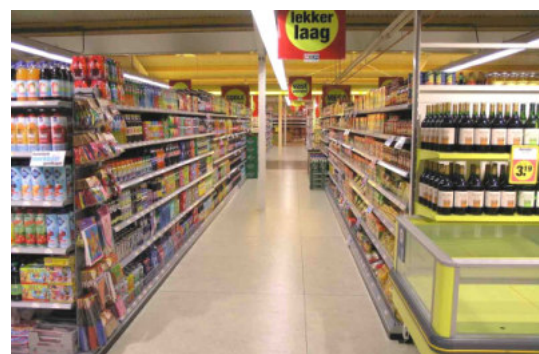
De Derde Generatieplattegrond beschikt bij voorkeur over vier rechte zijden. Hierdoor is de ring van versgroepen in optimale samenhang te presenteren. Klanten lopen van de ene versgroep zonder onderbreking naar de volgende.

Hoeken

Voor hoeken in de wanden van de plattegrond geldt hetzelfde als het punt hierboven. Indien er geen sprake is van hoeken en/of nissen is de ring van versgroepen in optimale samenhang te presenteren.

Zichtlijnen

De zichtlijnen van de winkels van de Derde generatie reiken in principe van voor naar achter en van links naar rechts door de winkel.



Figuur 30: Zichtlijn in de lengte van de winkel

Ieder kruidenierspad loopt in een ononderbroken lijn van voor naar achter door de winkel. De zichtlijnen in de breedte van de winkel lopen ter hoogte van de entree, de actiestraat en de versgroepen achter in de winkel. Op die manier is een transparante indeling ontstaan.

Ruimtelijkheid

Het ruimtelijk onderscheid tussen de versgroepen en de kruidenierswaren is in de winkels van de Derde generatie nog steeds aanwezig. Versgroepen worden op een andere manier gepresenteerd (in lagere meubels en ruimer opgezet) dan de kruidenierswaren. Nu echter de fysieke scheiding tussen versgroepen en kruidenierswaren is verwijderd en alle looppaden recht zijn is de overzichtelijkheid van de winkel vergroot. De zichtlijnen zijn lang (zij reiken in principe van wand tot wand) waardoor klanten veel producten waarnemen, maar zich toch kunnen oriënteren.



Figuur 31: Ruimtelijkheid Dirk de Derdelaan

Positie entree

Om een goede routing door de winkel te kunnen realiseren is een voorkeur voor een entree in een rechterhoek van een lange zijde of de linkerhoek van de korte zijde van de winkel. (Zie vestiging Papendrecht)

Routing consument

De routing van de consument door de winkel dient tegen draairichting van de klok in te gaan. Na het betreden van het VVO ter hoogte van de eerste versgroep, moet de consument zelf kunnen kiezen welk pad door de winkel hij/zij kiest.

Eerste versgroep

In de eerste vijf aangepaste winkels is gekozen voor AGF als eerste afdeling. Dit uitgangspunt is veranderd in het positioneren van de broodafdeling bij de entree.

Clustering vers

Alleen de achterzijde met de tegen elkaar aan geplaatste afdelingen vlees en AGF vormen een clustering. De AGF afdeling heeft een plaats achter in de winkel. De opzet van de afdeling is ruim en moet de klanten samen met de vleesafdeling naar achter in de winkel trekken. In de ring met versgroepen is de volgende volgorde gekozen: brood, kaas (+ eieren), vleeswaren, zuivel, vlees, AGF. Van de genoemde manier van clustering was in de eerste vijf winkels nog geen sprake. Hier werd de ring aan de achterzijde van de winkel gevormd door brood, vleeswaren en vlees.

Positionering stellingen

Alle stellingen worden geplaatst op een wijze waardoor evenwijdige paden ontstaan die loodrecht op de rij kassa's staan.

Positionering actieartikelen

De presentatie van de actieartikelen gebeurt in de actiestraat die in het midden van het VVO over de breedte van de winkel loopt.

Uiterlijk

Algemeen

De afbeeldingen hieronder geven een weergave van het uiterlijk van de formule MCD Supermarkten Derde generatie.



Figuur 32: Winkeluiterlijk Derde Generatie

Kleurstelling

De kleurstelling van de Derde generatie is gewijzigd en komt overal terug in de winkel: de nieuwe formulekleuren zijn rood, blauw en groen. Deze kleuren zijn gecombineerd met een heldere verlichtingskleur waardoor de winkel een prijsagressiever imago krijgt. De signing is hier ook op aangepast, met veel primaire kleuren en duidelijke letters wordt de informatie op de klant overgebracht.

Entree

De nieuwe formulekleuren komen terug in het exterieur van de winkels. Dit blijft echter beperkt tot het aanbrengen van lichtbakken of het beplakken van gevelopeningen met logo's en dergelijke.

**Figuur 33: Extérieur Derde Generatie***Presentatie vers*

Voor de broodpresentatie is gekozen voor een presentatie met een toonbank met een personeelslid erachter (zie DIII en PPD). Dit uitgangspunt komt overeen met dat van de Tweede generatie.

Naast de broodafdeling bevindt zich een aantal koelingen met kaas en vleeswaren. Deze worden bemand door een personeelslid dat zich in de vleescockpit bevindt. Deze vleescockpit is een ruimte voorzien van een werkblad en is tot $\pm 1,20$ [m] hoogte omgeven door een muurtje met vleespresentatie aan de buitenzijde. De cockpit is centraal tussen beide afdelingen (kaas en vleeswaren) geplaatst en is het punt voor consumenten om productgerelateerde vragen te stellen. Dit principe heeft als grote voordeel dat de koeltoonbanken (counters) tegen de muur kunnen worden geplaatst. Zodoende wordt personeelsruimte ingewisseld voor verkoopvloeroppervlakte (VVO). De vleesafdeling wordt ook vanuit een dergelijke cockpit aangevuld. Deze bevindt zich in de linkerachterhoek van de winkel.

**Figuur 34: Cockpit bij verspresentatie***Presentatie actie*

De actiestraat valt op door toepassing van onderscheidende elementen in het plafond (aparte koof of lichtlijst), aangepaste verlichting en presentatie van de producten door actie-kopstellingen.

**Figuur 35: Actiestraat Derde Generatie (Barendrecht en Papendrecht)***Afwerkingen*

De winkels worden uitgerust met de volgende afwerkingen

Plafond: wit plafondsysteem met afwijkende koof of lichtlijst boven de actiestraat.

Vloer: twee kleuren vloertegels in vierkanten aangebracht in de gehele winkel

Wanden: als wandafwerking zijn panelen aangebracht. Er worden geen koven aangebracht.

3.4. Overzicht verschillen Tweede Generatie - Derde generatie

Winkelgrootte

Oppervlakte

De winkels die uitgerust worden volgens de nieuwe uitgangspunten van de formule MCD Derde Generatie worden groter dan de huidige Tweede Generatie winkels. Ook bij Boon Sliedrecht BV probeert men door het vergroten van de winkels te profiteren van schaalvoordelen. De nieuwe

Servicebalie en slijterij

De winkels van de Derde Generatie worden in tegenstelling tot de Tweede Generatie niet uitgerust met een slijterij of servicebalie. De producten die in Tweede Generatiewinkels middels de servicebalie werden aangeboden bevinden zich nu in het kassagebied en de slijterij is vervangen door een wijnafdeling.

	MCD 2	MCD 3
Gewenste winkelgrootte	<900 [m ² VVO]	800-1200 [m ² VVO]
Servicebalie	Ja	Nee
Slijterij	Ja	Nee

Tabel 5: Vergelijking Uitgangspunten Winkelgrootte

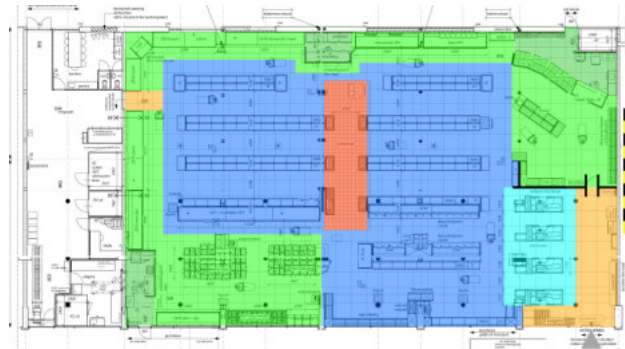
Winkelindeling

Indeling

De formule MCD Supermarkten Derde generatie (Mooi, lekker, laag) kenmerkt zich door een voor de consumenten vrijere plattegrond ten opzichte van de Tweede generatie. De gedwongen routing is uit de winkel weggehaald. De strikte, fysieke scheiding tussen productgroepen is niet meer in de plattegrond aanwezig: de diverse afdelingen raken elkaar meer en lopen meer in elkaar over.

Plattegrondvorm

Er is een voorkeur voor een verkoopgebied in de vorm van een rechthoek, omdat hierdoor een meer consistente indeling te realiseren is met langere zichtlijnen dan in een winkel met een onregelmatige plattegrond. Door het creëren van een verkoopruimte met lange rechte zijden is een ring van versgroepen te creëren waar consumenten gemakkelijk hun weg kunnen vinden.



Figuur 36: Winkelplattegrond MCD Derde generatie

Aantal rechte zijden en hoeken

Zoals reeds gezegd verdient een plattegrond met veel rechte zijden de voorkeur ten aanzien van de implementatie van de ruimtelijke uitgangspunten. Het ontbreken van hoeken is een pré.

Zichtlijnen en ruimtelijkheid

Door het evenwijdig plaatsen van de stellingen wordt de ruimtelijkheid in de winkels van de Derde Generatie vergroot: de zichtlijnen reiken namelijk verder.

Positie entree

Om de juiste routing door de winkel te realiseren is er een voorkeur voor het plaatsen van de entree in de hoek van de vestiging zodat de consument tegen de klok in (linksom) door het verkoopgebied kan lopen.

Routing consument

Om de juiste routing door de winkel te realiseren is er een voorkeur voor het plaatsen van de entree in de hoek van de vestiging zodat de consument tegen de klok in (linksom) door het verkoopgebied kan lopen.

Eerste versgroep

Bij binnenkomst ziet de consument direct na een entreegebied de eerste versgroep (bij voorkeur de broodafdeling).

Clustering vers

Achterin de winkel zijn de versgroepen Vlees en AGF geclusterd zodat de verse producten voor de avondmaaltijd alle achter in de winkel aangeschaft kunnen worden. Dit moet consumenten bewegen naar achter de winkel in te lopen om dan via de kruidenierspaden en door de actiestraat terug te lopen.

Positionering stellingen

De looppaden in de Derde generatie winkels zijn alle evenwijdig uitgevoerd, met loodrecht daarop de actiestraat in het midden van de winkel. De diagonale paden zijn niet meer teruggekomen in de plattegrond. Door het verwijderen van diagonale paden uit de plattegrond is bij een aantal winkel een kleine winst geboekt op het gebied van presenteerbare m². Er kunnen nu meer stellingen in de winkel geplaatst worden op dezelfde oppervlakte.

Positionering acties

Het voordeelplein is vervangen door een actiestraat. Er is dus een geheel nieuwe methode om de afgeprijsde artikelen aan te bieden.

	MCD 2	MCD 3
Winkelindeling	Versgroepen fysiek gescheiden van de kruidenierswaren	Versgroepen aan de rand met centraal gelegen, evenwijdige kruidenierspaden
Gewenste vorm verkoopgebied	Geen voorkeur	Rechthoek met verhouding lengte / breedte: 1,6 á 1,7
Rechte zijden	Geen voorkeur	Alle
Hoeken	Geen voorkeur	Geen
Zichtlijnen	Geen voorkeur	Gehele lengte en breedte
Ruimtelijkheid	Verschil tussen vers-wereld (open, ruim) en kruidenierswereld (gesloten, vol)	Overzichtelijke winkel, zichtlijnen reiken verder.
Positie entree	Geen voorkeur	Hoek van winkel
Routing consument	Gedwongen: eerst vers, dan voordeelplein en overige	Vrije loop: broodafdeling bij binnenkomst, tegen klok in
Eerste versgroep	Geen voorkeur	Brood
Clustering versgroepen	Alles in de verswereld	Vlees en AGF achter in de winkel
Stellingen	Diagonaal en recht geplaatste stellingen	Recht (evenwijdig) geplaatste stellingen
Actieartikelen	Voordeelpoort en -plein	Actiestraat met actiekoppen

Tabel 6: Vergelijking Uitgangspunten Winkelindeling

Uiterlijk

Kleurstelling

De kleurstelling in de gehele winkel is veranderd. De oude formulekleuren zijn in zijn geheel vervangen door nieuwe, namelijk rood, groen en blauw.

Entree

De entree van de winkels van de derde generatie worden enkel voorzien van een beeldmerk. Er wordt verder geen aandacht besteed aan het laten opvallen van de entreepartij. De gehele gevel van de winkel zal uitgerust worden met meerdere formuleuitingen als vlaggen en dergelijke.



Figuur 37: Beeldmerken bij entree

Presentatie vers

De vernieuwde presentatie van de versgroepen (toonbanken met bijbehorende cockpit) zorgt voor een besparing in het verkoopgebied van oppervlakte die nodig is voor personeel achter de balie. Zodoende kan er meer winkeloppervlakte benut worden om producten te verkopen.

Presentatie actie

In de formule MCD Supermarkten Derde generatie komen consumenten vaker in aanraking met het aanbod van actieartikelen. Dit omdat de locatie vanaf meerdere punten bereikt kan worden, maar ook omdat de uitstraling van de afdeling verder reikt door de ruimtelijke aanpassing (vergroting).



Figuur 38: Presentatie actieartikelen

Afwerkingen

Om een MCD winkel aan te passen van de Tweede generatie naar de Derde dienen alle afwerkingen (deels) aangepast te worden.

Plafond: koof / lichtlijst ter hoogte van actiestraat in plaats van zwart plafond

Vloer: vloertegels in andere kleurstelling in ander patroon gelegd

Wanden: Bekleed met panelen wanneer zij in het zicht zijn (achter versgroepen)

Kooflijn: De kooflijn wordt verwijderd.



Figuur 39: Kooflijn verwijderd in Derde Generatie

	MCD 2	MCD 3
Kleurstelling	Groen-, beige- en roodtinten	Rood, groen en blauw
Entree	Groene kolommen met MCD-logo	Alleen beeldmerken
Presentatie versgroepen	Middels personeel achter koeltoonbank (ambachtelijk)	Deels ambachtelijk, deels vanuit koelmeubel + cockpit
Presentatie actie	Voordeelplein	Actiestraat
Afwerking plafond	Wit systeem met zwart deel boven voordeelplein	Wit systeem met koof / lichtlijst boven de actiestraat
Afwerking wanden	Geen, uit het zicht	Indien in het zicht met panelen
Afwerking vloer	Een kleur	Tegels in twee kleuren, in patroon gelegd
Kooflijn	Overal, uit hout en metaal	Geen

Tabel 7: Overzicht Uitgangspunten Uiterlijk

4. Onderzoekscases

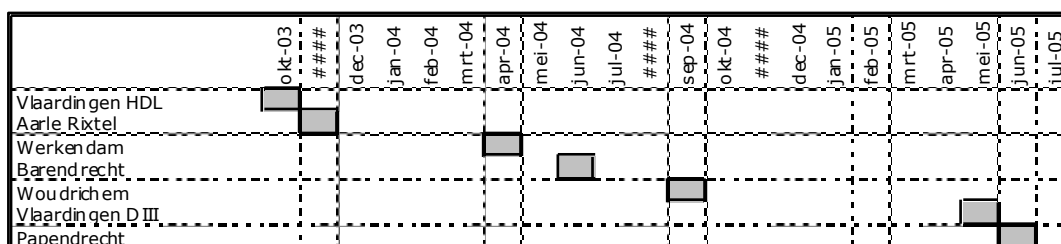
Inleiding

Dit deel van het rapport bestaat uit een globale beschrijving van de onderzoekscases. De cases worden per stuk behandeld op basis van de volgende thema's: ruimtelijke vestigingskenmerken, aanpassingen, begroting en omzetontwikkeling. Door iedere case afzonderlijk te beschrijven ontstaat een beeld per project. Deze beelden zullen ten aanzien van elkaar worden geanalyseerd om zo de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

Na een algemene inleiding zullen de volgende ruimtelijke vestigingskenmerken worden behandeld: de vestiging- en winkelgrootte, de winkelindeling en het winkelinterieur. Hierdoor ontstaat een ruimtelijk beeld van de huidige vestigingen. Daarna worden de uitgevoerde aanpassingen per schaalniveau in kaart gebracht, zodoende wordt het ingreepniveau van de formuleuitrol duidelijk. Nu de aanpassingen bekend zijn wordt de hoogte en samenstelling van het benodigde budget geanalyseerd. Ten slotte wordt het effect van de uitrol weergegeven door het omzetniveau van voor de aanpassing te vergelijken met die van na de aanpassing.

Volgorde onderzoekscases

De uitrol van de formule MCD Supermarkten Derde generatie is tot nu toe verlopen volgens de onderstaande planning. Op basis van alle in het onderstaande schema genoemde projecten wordt het empirisch onderzoek uitgevoerd. De realisatiedata van de projecten vormt de volgorde waarin de cases behandeld zullen worden.



Figuur 40: Tijdsplan formule uitrol MCD Supermarkten

Onderzoeksgegevens

In het onderstaande schema is weergegeven welke onderzoeksdata beschikbaar zijn om de conclusies op te kunnen baseren. De beschikbare gegevens zijn hier: tekeningen van de oude situatie, tekeningen van de nieuwe situatie, een kostenraming en de weekomzetcijfers van een periode voor en na de aanpassing.

Vestiging	Tekening oud	Tekening nieuw	Kostenraming	Omzetcijfers
Vlaardingen (HDL)	Nee	Ja	Ja	Nee
Aarle-Rixtel (ARL)	Ja	Ja	Ja	Nee
Werkendam (WKD)	Ja	Ja	Ja	Ja
Barendrecht (BRD)	Ja	Ja	Ja	Ja
Woudrichem (WDC)	Ja	Ja	Ja	Ja
Vlaardingen (DIII)	Ja	Ja	Ja	Ja
Papendrecht (PPD)	Nee	Ja	Ja	Ja

Tabel 8: Beschikbaarheid onderzoeksgegevens

Van de cases Vlaardingen Van Hogendorplan en Aarle-Rixtel zijn geen gegevens bekend ten aanzien van de omzetontwikkeling naar aanleiding van de formuleaanpassing. Deze cases zullen dus ruimtelijk en technisch worden geanalyseerd. Voor de vestigingen Vlaardingen Van Hogendorplan en Papendrecht geldt dat een tekening van de oude situatie niet beschikbaar is, zodat bij deze case geen ruimtelijke vergelijking tussen de bestaande en de nieuwe situatie gemaakt kan worden.

4.1. Vlaardingen, Van Hogendorpstraat

Inleiding

De eerste winkel die is verbouwd in het kader van de formule-uitrol is de vestiging aan de Van Hogendorpstraat in Vlaardingen in augustus 2003. De vestiging is onderdeel van een commerciële plint in een gebouw met appartementen (bouwperiode: medio jaren '80). Het gebouw heeft een uit kolommen en schijven bestaande constructie.

Dit project werd de pilot-store voor de bouwkundige uitwerking van de formule MCD Supermarkten Derde generatie. Het is dus de eerste winkel geworden waar de formule uitgangspunten daadwerkelijk geïmplementeerd zijn. De hoofdreden dat men voor deze vestiging als pilot-store heeft gekozen, is het feit dat het een supermarkt betreft die onder eigen beheer valt. In tegenstelling tot bij een zelfstandig ondernemer kon zonder (omzet)garanties vooraf de pilot gestart worden.

De vestiging was voorheen uitgerust als een winkel met zowel uitgangspunten van uit zowel de eerste als de tweede generatie. Hier zijn echter geen gegevens meer over beschikbaar. Het in deze winkel gekozen principe voor de versverkoop (verkoop door middel van personeel achter een counter) wil men op termijn (2006) vervangen door het nieuwe cockpitprincipe.

Vestigingskenmerken

De commerciële plint is over de gehele lengte voorzien van parkeerplaatsen. Klanten van de winkels kunnen dus gemakkelijk een parkeerplek vinden. Daarnaast betreft het hier een zichtlocatie die goed bereikbaar is.

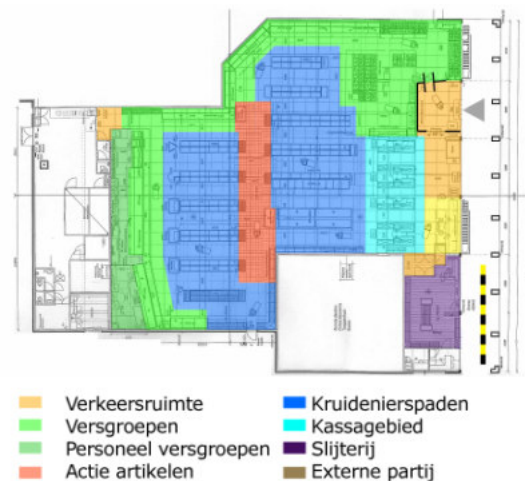
De vestiging heeft een grootte van ± 900 [m² VVO] en heeft 170 [m²] aan overige ruimtes welke zich aan de achterzijde in het pand bevinden. De plattegrondvorm van de verkoopruimte is een "vershoven" rechthoek met een lengte / breedteverhouding van 1,5. De slijterij (1) valt niet binnen de rechthoek, deze zit er als het ware als element aan vast. De consequentie van de verschuiving in de rechthoek is dat in de winkelruimte de lange zijde 5 [m] verspringt en de rand van versgroepen deze verspringsing moet volgen.

Men betreedt de winkel via de entree die centraal in de voorgevel is gelegen. Daarna wordt de consument naar rechts de rand van versgroepen in geleid. De volgorde van de versgroepen is AGF, zuivel, brood, kaas, vleeswaren en vlees. De versgroepen zijn constant te verlaten om de kruidenierspaden of actiestraat te betreden. Vanuit de kruidenierspaden is de winkel, via de kassa's en langs de servicebalie te verlaten. Vanuit het gebied voor de servicebalie kan men ook besluiten binnendoor naar de slijterij te gaan.

De huidige indeling is conform de derde generatie, waarbij echter aangegeven moet worden dat de volgorde van de versgroepen afwijkt van de huidige standaard. De volgorde van versgroepen (AGF, zuivel, brood, kaas, vleeswaren, vlees) is zoals deze in eerste instantie toegepast zou gaan worden in de derde generatie. De reden dat men de afdeling



Figuur 41: Exterieur vestiging Vlaardingen HDL



Figuur 42: Plattegrond sinds augustus '03

AGF bij de entree heeft gepositioneerd heeft te maken met het feit dat consumenten in een supermarkt altijd groenten kopen. Het idee was dat deze afdeling door de positie voor in de winkel veel omzet zou genereren. Bij de huidige uitgangspunten is de positie van de afdeling AGF in de winkel veranderd.

Bij deze pilot-winkel was sprake van een servicebalie als een van de uitgangspunten van de formule. Zodoende is deze terug te vinden in deze winkel. In de huidige lay-outs is deze echter niet meer aanwezig.

De afstand tussen de kolommen in de verkoopruimte is groot (6000 mm) en zodoende hebben de kolommen weinig invloed op de indeling van de winkel.

Alle afwerkingen in deze vestiging (vloeren, wanden, plafonds) zijn uitgevoerd / aangebracht volgens de uitgangspunten van de Derde Generatie. De foto's hieronder geven een indruk van de huidige vormgeving van de winkel.



Entree



Vergroep AGF



Versstrook achterzijde winkel



Actiestraat



Kassa's

Figuur 43: Impressies vestiging Vlaardingen HDL

Aanpassingen

Winkelgrootte

De winkel is door de aanpassing binnen het bestaande casco (intern) uitgebreid. Waar nu de slijterij is gerealiseerd bevond zich vroeger een vestiging van een financieel-advies kantoor. Deze is verplaatst naar een andere locatie en zodoende is er ruimte gekomen voor

deze uitbreiding van $\pm 45 \text{ m}^2$ VVO. Tevens is aan de achterzijde van de winkel een uitbreiding gedaan waardoor het magazijn kleiner en het VVO groter is geworden.

Winkelindeling

Deze werkzaamheden zijn uitgevoerd ter plaatse van de slijterij, in de gevel en achter in de winkel, waar een wand is verplaatst.

De positie van de entree was voor de aanpassing in de hoek van de winkel. Bij de ombouw is deze verplaatst naar een meer centrale plaats in de voorgevel. Zodoende is een verandering ontstaan in de manier waarop men de eerste versgroep betreedt. Deze positie komt niet overeen met de huidige gewenste positie, namelijk de hoek van de winkel. Na enkele projecten heeft men besloten in de nieuwe lay-out de deur in de hoek te projecteren. Daar was tijdens dit project nog geen sprake van.

De winkelindeling is door de aanpassing veranderd. Er zijn echter geen gegevens meer van de vroegere situatie waardoor geen gedetailleerd beeld te geven is van de veranderingen. Het gehele interieur is dus door de implementatie van de formule MCD Supermarkten Derde generatie aangepast.

Uiterlijk

Alle afwerkingen in deze vestiging (vloeren, wanden, plafonds) zijn uitgevoerd / aangebracht volgens de uitgangspunten van de Derde Generatie. Daarnaast is de entree uitgevoerd zoals nu gewenst is, dus zonder kolommen en de bijbehorende beeldmerken.

Begroting

Het project Vlaardingen, Van Hogendorp is uitgevoerd volgens onderstaande begroting met een totaalbedrag van € 1 070 aan directe kosten per [m^2 VVO]. Dit bedrag is hoog vanwege het feit dat dit project de pilot betrof die men zo volledig mogelijk wilde uitrusten.

Directe kosten (obv raming)	€	996.927
Directe kosten per m^2 VVO	€	1.070
Directe kosten per m^2 BVO	€	902

Bouwkundige werkzaamheden aan het casco bedroegen € 27 301. Deze werkzaamheden zijn uitgevoerd ter plaatse van de slijterij, in de gevel en achter in de winkel, waar een wand is verplaatst.

Het afwerken van alle bouwkundige onderdelen van deze vestiging heeft € 205 455 gekost. Onder deze werkzaamheden vielen: vloer- en wandtegels, schilderwerk, overige wandafwerkingen, plafondbewerkingen.

	Kosten [€]	Relatief [%]
Bouwkundig	€ 27.301	3%
Afbouw	€ 205.455	21%
E+W-techniek	€ 122.825	12%
Inrichting	€ 213.471	21%
Koeltechniek	€ 284.833	29%
Overige	€ 143.042	14%

Tabel 9: Begroting Vlaardingen HDL

4.2. Aarle-Rixtel, Kerkstraat

Inleiding

De vestiging aan de Kerkstraat in Aarle-Rixtel is in november 2003 aangepast. Het betreft hier een losstaand, monofunctioneel winkelpand (bouwjaar, 1995) met een voormalig Edah vestiging. Deze vestiging is bij de MCD Supermarkten formule betrokken naar aanleiding van een vestigingsruil tussen Laurus en Boon Sliedrecht. De winkelindeling is daarom niet vergelijkbaar met een Tweede generatie MCD winkel, maar heeft wel overeenkomende kenmerken met een Eerste generatie winkel, wat overigens berust op toeval. Ten tijde van de formuleaanpassing was de vestiging eigendom van Boon Sliedrecht BV.

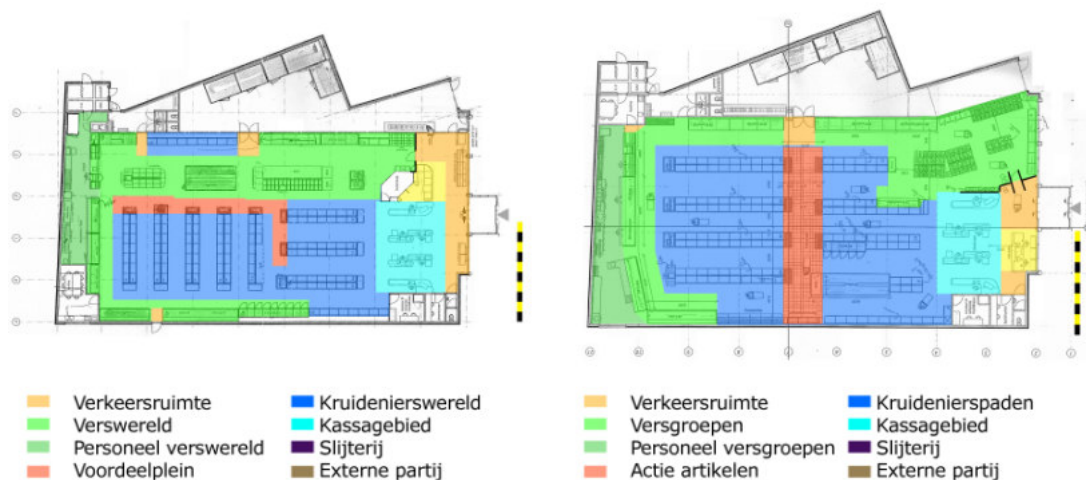


Figuur 44: Exterieur vestiging Aarle Rixtel

Voor de aanpassing was de vestiging ingedeeld volgens de toenmalige Konmar-formule (formule-eigenaar: Laurus). Kenmerkend voor de voormalige winkelindeling zijn daarom specifieke Edah / Laurus-elementen als een kinderhoek (1) en een breed opgezette versafdeling (2). In de nieuwe lay-out zijn deze respectievelijk verwijderd en aangepast.

Vestigingskenmerken

Vanaf de huidige locatie bedient deze supermarkt het gebied Aarle-Rixtel en de directe omgeving. De winkel bevindt zich in de kern van het dorp Aarle-Rixtel, maar ligt niet op een zichtlocatie. De winkel is vanaf de openbare weg slechts over enkele meters waarneembaar. Het parkeerterrein voor de winkel bedient alleen de winkel en is daar met 55 parkeerplekken eigenlijk te groot voor.



Figuur 45: Voormalige en huidige winkelplattegrond (sinds november 2003)

Het betreft hier een monofunctioneel pand met een oppervlakte van $\pm 770 \text{ m}^2$ VVO. Het pand is ingericht met 215 m^2 aan overige ruimtes. De vorm van het pand is een rechthoek met een "zaagtandzijde". Het magazijn en de overige functies bevinden zich aan de zaagtandzijde. De verkoopruimte bestaat uit een rechthoek met een lengte / breedteverhouding van 2,2.

Een eventuele externe uitbreiding is alleen mogelijk, wanneer deze uitgevoerd wordt in de richting van het parkeerterrein (aan de voorzijde).

Men betreedt de winkel via de entree die centraal aan de voorzijde van het pand is gelegen. Daarna wordt de consument naar rechts de rand van versgroepen in geleid. De volgorde van de versgroepen is AGF, zuivel, brood, kaas, vleeswaren en vlees. De

versgroepen zijn constant te verlaten om de kruidenierspaden of actiestraat te betreden. Vanuit de kruidenierspaden is de winkel, via de kassa's en langs de servicebalie te verlaten.

Bij het ontwerpen van het pand is rekening gehouden met de te vervullen functie: er is een verkoopruimte ontworpen zonder kolommen. Deze is dus geheel vrij indeelbaar. De kolommen zijn geplaatst

Bij de aanpassing zijn de bestaande verlichting en vloerafwerkingen in tact gelaten. Overige afwerkingen in deze vestiging (wanden en plafonds) zijn uitgevoerd / aangebracht volgens de uitgangspunten van de Derde Generatie.

De foto's hieronder geven een indruk van de huidige vormgeving van de winkel.



Voorgevel consumenten



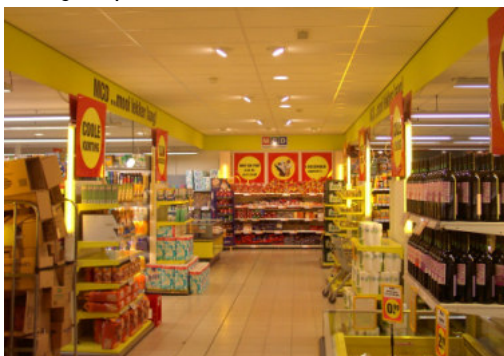
Voorgevel magazijn



Versgroep AGF



Versstrook achterzijde winkel



Actiestraat



Kruidenierspaden

Figuur 46: Impressies Aarle Rixtel

Aanpassingen

Winkelgrootte

Bij de implementatie van de nieuwe formule is de grootte intern aangepast. Er is een deel van de magazijnruimte (11 m²) ingewisseld voor verkoopruimte (3). Daarnaast is de kantine verplaatst naar de zone van het magazijn: (4) hierdoor is een vrijer indeelbaar stuk in de verkoopruimte gecreëerd.

Winkelindeling

De huidige indeling is conform de derde generatie. Deze indeling is bereikt door de bestaande inrichtingselementen te verplaatsen. De gekozen volgorde van versgroepen (AGF, zuivel, brood, kaas, vleeswaren, vlees) is dezelfde als die in de pilot-store in Vlaardingen.

De plaats van de servicebalie verschilt in de nieuwe situatie ten opzichte van de oude. In de nieuwe situatie komen consumenten de balie tegen bij het verlaten van de winkel terwijl in de voormalige situatie de balie zich bij de ingang bevond.

Door het verwijderen van de kinderhoek en het verplaatsen van de servicebalie is bij de entree van de verkoopruimte meer plaats voor producten vrijgekomen.

Uiterlijk

Bij de aanpassing zijn de bestaande verlichting en plafond-en vloerwerken in tact gelaten. Overige afwerkingen in deze vestiging (waaronder de wanden) zijn uitgevoerd / aangebracht volgens de uitgangspunten van de Derde Generatie.

Begroting

Het project te Aarle-Rixtel is uitgevoerd volgens onderstaande begroting met een totaalbedrag aan directe kosten per [m² VVO] van €

Directe kosten (obv raming)	€	293.968
Directe kosten per m ² VVO	€	400
Directe kosten per m ² BVO	€	286

400. Dit bedrag is relatief laag omdat de investeringsruimte bij deze vestiging laag was: uit het beschikbare budget moest ook een goodwillpremie worden betaald.. Zodoende is er ook gekozen voor hergebruik van onder andere de vloer en plafond met verlichting.

Bouwkundige werkzaamheden zijn bij dit project niet uitgevoerd. Een externe uitbreiding kan alleen in de richting van de parkeerplaatsen en daar was geen aanleiding toe. Interne veranderingen betroffen alleen niet casu-gerelateerde zaken.

Het afwerken van alle bouwkundige onderdelen van deze vestiging heeft € 68 302 gekost. Onder deze werkzaamheden vielen: wandtegels, schilderwerk, overige wandafwerkingen en het verplaatsen van de lichte wand tussen magazijn en verkoopruimte.

De grootste post in deze begroting is de post inrichting. Het herschikken van het interieur was bij dit project de meest kostbare ingreep.

	Kosten [€]	Relatief [%]
Bouwkundig	€ -	0%
Afbouw	€ 68.302	23%
E+W-techniek	€ 37.405	13%
Inrichting	€ 107.384	37%
Koeltechniek	€ 59.000	20%
Overige	€ 21.877	7%

Tabel 10: Begroting Aarle Rixtel

4.3. Werkendam

Inleiding

De vestiging aan de Lijnbaan in Werkendam is in april 2004 aangepast. Het betreft hier een monofunctioneel losstaand winkelpand met een kolommen en schijvenconstructie uit het bouwjaar 1995. In het pand zijn naast de supermarkt nog een horecazaak (afhaalrestaurant) en een bloemenzaak gevestigd. Ten tijde van de formuleaanpassing was de vestiging in handen van een zelfstandig ondernemer.

Interne uitbreidbaarheid is mogelijk middels het treffen van uitkoopregelingen met medehuursders. Het uitbreiden naar buiten is mogelijk in de richting van het parkeerterrein (magazijnzijde). Dit is echter van grote invloed op de logistiek in de winkel (verplaatsing magazijn en dergelijke).

De voormalige winkelplattegrond was gebaseerd op elementen uit de Eerste generatie formule. Deze vestiging was de laatste die is uitgerust volgens de eerste generatie. Alle hierna geopende vestigingen zijn volgens de Tweede Generatie uitgangspunten ontwikkeld.

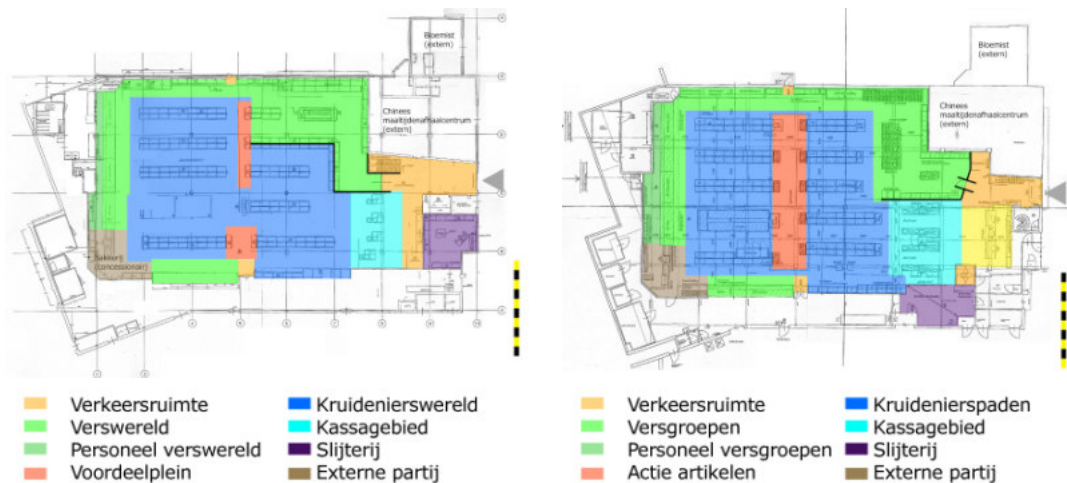
Tijdens het schrijven van dit rapport heeft de ondernemer die de MCD-vestiging in Werkendam beheerde zijn vestiging overgedragen aan Boon Sliedrecht BV. De reden hiervoor was het ontbreken van opvolging na het besluit te stoppen met een eigen supermarktvestiging.

Vestigingskenmerken

De locatie van de vestiging is goed zichtbaar en gelegen aan een parkeerplein in de kern van het dorp. Het parkeerterrein (± 80 [pp]) is aangelegd ten behoeve van de omliggende winkels.



Figuur 47: Exterieur vestiging Werkendam



Figuur 48: Voormalige en huidige winkelplattegrond (sinds april 2004)

De vestiging heeft een grootte van ± 700 [m² VVO] en heeft 260 [m²] aan overige ruimtes. De vestiging heeft dus een groot magazijn ten opzichte van het VVO. De plattegrondvorm van de verkoopruimte is een "rechthoek waar een hap uitgenomen is" met een lengte / breedteverhouding van 1,8. De ruimte om het VVO heen is in gebruik als magazijn.

Men betreedt de winkel via de entree die centraal is gelegen. Daarna wordt de consument naar rechts de rand van vergroepen in geleid. De volgorde van de vergroepen is AGF, vleeswaren, vlees, kaas, brood en zuivel. De vergroepen zijn constant te verlaten om de kruidenierspaden of actiestraat te betreden. Vanuit de kruidenierspaden is de winkel, via

de kassa's en langs de servicebalie te verlaten. Vanuit het gebied voor de servicebalie kan men ook besluiten binnendoor naar de slijterij te gaan.

De foto's hieronder geven een indruk van de huidige vormgeving van de winkel.



Gevel



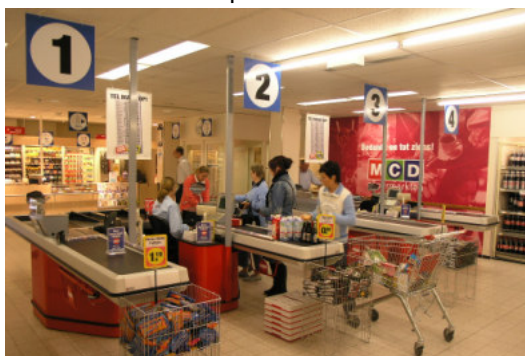
Versgroep AGF



Versstrook achterzijde winkel



Actiestraat



Kassa's met servicebalie



Slijterij

Figuur 49: Impressies vestiging Werkendam

Aanpassingen

Winkelgrootte

De winkel is door de aanpassing binnen het bestaande casco (intern) uitgebreid. Door middel van een interne uitbreiding is de grootte van het verkoopvloeroppervlakte met ± 50 [m²] aangepast. Dit is gedaan ten koste van het chinees afhaalcentrum (15 [m²]) en het magazijn (35 [m²]). Tijdens het project is geen externe uitbreiding gedaan.

Winkelindeling

De huidige indeling is conform de derde generatie. De gekozen volgorde van versgroepen (AGF, vleeswaren, vlees, kaas, brood en zuivel) verschilt ten opzichte van de reeds gerealiseerde projecten. Dit heeft te maken met de broodafdeling die beheerd wordt door een concessionair. Deze heeft een eigen presentatie en wilde deze tijdens de aanpassing niet veranderen.

De servicebalie is in deze vestiging geplaatst op de plaats waar in de oude inrichting de slijterij.

Uiterlijk

Bij de aanpassing zijn de bestaande verlichting en vloerafwerkingen in tact gelaten. Overige afwerkingen in deze vestiging (wanden en plafonds) zijn uitgevoerd / aangebracht volgens de uitgangspunten van de Derde Generatie.

Begroting

Het project is uitgevoerd volgens onderstaande begroting met een totaalbedrag aan directe kosten per [m² VVO] van € 245. Dit bedrag is relatief laag vanwege het feit dat er geen bouwkundige werkzaamheden zijn verricht en vooral de inrichting is aangepast.

Directe kosten (obv raming)	€	194.741
Directe kosten per m ² VVO	€	245
Directe kosten per m ² BVO	€	195

De werkzaamheden die noodzakelijk waren om de vestiging van uiterlijk te veranderen waren niet gerelateerd aan het casco en volgens de aangehouden definitie dus niet bouwkundig behorend bij de categorie afbouw. Aan deze categorie is € 28 031 uitgegeven. Hieronder vallen tevens de volgende werkzaamheden: vloer- en wandtegелwerk, schilderwerk, overige wandafwerkingen, plafondafwerkingen.

De grootste post in deze begroting is de post inrichting. Het aanpassen van het winkelinterieur was in deze vestiging de meest noodzakelijke ingreep om de formule MCD Supermarkten Derde generatie te kunnen implementeren: overige ruimtelijke ingrepen waren niet noodzakelijk.

	Kosten [€]	Relatief [%]
Bouwkundig	€ -	0%
Afbouw	€ 28.031	14%
E+W-techniek	€ 25.230	13%
Inrichting	€ 72.066	37%
Koeltechniek	€ 41.414	21%
Overige	€ 28.000	14%

Tabel 11: Begroting project Werkendam

Omzetontwikkeling

De voor seizoensinvloeden gecorrigeerde omzetontwikkeling van deze vestiging is hieronder in kaart gebracht. Het resultaat van de winkelaanpassing is dat de totale weekomzet met 11% gestegen is. De productiviteit van één [m² VVO] is met 3% gestegen. In het overzicht is te zien dat de verkoop van kruidenierswaren (en overige) gelijk is gebleven. De omzetsijging van deze vestiging is volledig toe te schrijven aan ontwikkelingen in de versgroepen en de servicebalie. De productgroepen die meer gestegen zijn dan de relatieve weekomzet zijn AGF en Tabak en serviceartikelen. Overige versgroepen hebben slechts een lichte stijging doorgemaakt.

Werkendam	Week 06-18 2004	Week 19-31 2004	Vershil [€]	Vershil [%]*
Totaal omzet excl. slijterij	€ 1.080.900	€ 1.203.963		
Omzet per week excl. slijterij	€ 90.075	€ 100.330	€ 10.255	11%
Weekomzet per m ² VVO	€ 118	€ 126	€ 8	7%
Versgroepen	€ 27.347	€ 37.644	€ 10.297	38%
Overige (o.a. zuivel, kw, enz.)	€ 62.728	€ 62.686	€ 42-	0%

*= beïnvloed door seizoensverschillen. Correctiefactor: 0,996

Bij de versgroep AGF is de stijging veroorzaakt door de presentatieverandering van de afdeling. Door deze verandering is het AGF-aanbod in de winkel gestegen en de omzet met 17% toegenomen.

De omzetsijging bij de groep Tabak en serviceartikelen is voornamelijk te danken aan het aanbrengen van de servicebalie. De servicebalie heeft de verkoop van tabak- en serviceartikelen met 188% vergroot naar € 8137.

Weekomzet	Week 06-18 2004		Week 19-31 2004		Vershil [€]	Vershil [%]*
Brood / Bakkerij	nb		nb			
Vlees / Slagerij	€	9.386	€	10.043	€ 657	7%
Vleeswaren / Slagerij	€	5.134	€	5.348	€ 213	4%
Kaas	€	2.549	€	2.809	€ 260	10%
AGF	€	5.954	€	6.983	€ 1.029	17%
Tabak en service artikelen	€	4.324	€	12.461	€ 8.137	187%
* = beïnvloed door seizoensverschillen. Correctie factor: 0,996						

Voor verdere berekeningen in dit onderzoek wordt de omzet van de broodafdeling geschat op 5% van de totale omzet.

4.4. Barendrecht

Inleiding

De vestiging aan de Marijkesingel in Barendrecht is in juni 2004 aangepast. Het betreft hier een vestiging in de commerciële plint onder een laag woningen (bouwjaar 1982). Het pand heeft een onregelmatige (vier-hoekige) vorm, waardoor de winkelplattegrond niet als rechthoek is uitgevoerd. Het pand is gebouwd met een constructie van kolommen en schijven. Een eventuele uitbreiding kan plaatsvinden in de richting van de parkeerplaats. Een interne uitbreiding in het pand is niet mogelijk: het pand is geheel in gebruik. De winkel is in beheer bij een zelfstandig ondernemer.



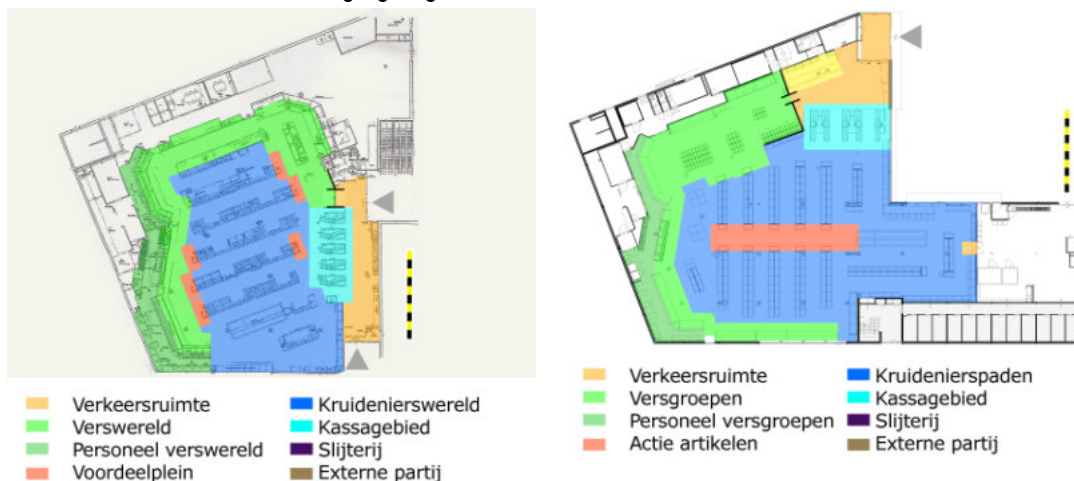
Figuur 50: Exterieur Barendrecht

De vestiging was voorheen uitgerust op basis van een Eerste Generatie-indeling. Kenmerkend voor de oude winkelindeling was de manier waarop de vorm van het pand is gevolgd. Het pand heeft een onregelmatige vierhoekige vorm en dit is van invloed geweest op de indeling in de voormalige situatie: deze volgde de langste, rechte zijde van de winkel en was dus diagonaal. Het magazijn werd geplaatst op de van buitenaf best bereikbare plaats. Dit had echter als consequentie dat de oppervlakte van het magazijn relatief groot moest zijn (30% van het pandoppervlakte).

De formuleaanpassing heeft in deze winkel geresulteerd in een project waarbij de grootte van de vestiging is aangepast. Door het bij de winkel betrekken van een naastgelegen groentespeciaalzaak is de oppervlakte vergroot tot 1300 [m² VVO].

Vestigingskenmerken

De winkel bevindt zich op een goede locatie met voldoende parkeerplaatsen. Direct naast de supermarkt bevindt zich een sporthal die het zicht op de locatie enigszins belemmert. De bereikbaarheid van de vestiging is goed.



Figuur 51: Voormalige en huidige winkelplattegrond (sinds juni 2004)

De vestiging heeft een grootte van ± 1100 [m² VVO] en heeft 314 [m²] aan overige ruimtes. De plattegrondvorm van de verkoopruimte is een soort pentagram met wisselende breedte / lengte verhoudingen. Het magazijn is in tweeën gedeeld en loopt deels achter de versgroepen en een deel bevindt zich naast de kruidenierspaden.

Men betreedt de winkel via de entree die in de hoek van het pand is gelegen. Langs de servicebalie wordt de consument naar rechts de rand van versgroepen in geleid. De volgorde van de versgroepen is AGF, vleeswaren en vlees, brood, kaas en zuivel. De versgroepen zijn

constant te verlaten om de kruidenierspaden of actiestraat te betreden. Vanuit de kruidenierspaden is de winkel, via de kassa's en wederom langs de servicebalie, te verlaten.

In deze winkel lopen niet alle kruidenierspaden evenwijdig. In het smalle gedeelte van de winkel (waar vroeger de groentezaak was gevestigd) is gekozen voor een haakse opstelling (ten opzichte van de rest van de winkel) van de paden. Dit komt namelijk de overzichtelijkheid van de winkel ten goede. De beëindiging van de actiestraat is in deze winkel niet zoals in de overige winkels, deze eindigt namelijk boven een vriesmeubel. De reden hiervoor is de hierboven aangegeven inrichting van een deel van de winkelruimte.

Alle afwerkingen in deze vestiging behalve de vloer zijn uitgevoerd / aangebracht volgens de uitgangspunten van de Derde Generatie.

De foto's hieronder geven een indruk van de huidige vormgeving van de winkel.



Entree



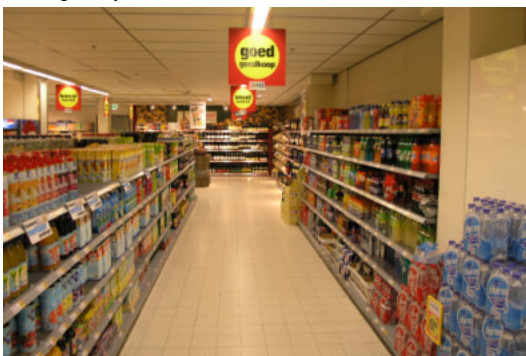
Versgroep AGF



Versgroep vleeswaren en kaas



Actiestraat



Kruidenierspaden



Kassa's

Figuur 52: Impressies vestiging Barendrecht

Aanpassingen

Winkelgrootte

Voor de aanpassing had de vestiging een VVO van 610 [m²]. Bij de aanpassing is dit binnen het bestaande casco (intern) vergroot tot 1094 [m²]. Dit is gerealiseerd door de bakkerij, die in hetzelfde pand gevestigd was, over te nemen en onder te brengen in de nieuwe winkel. De bestaande bakkerszaak is overgenomen en de supermarkt is uitgebreid

over de oppervlakte van de bakkerszaak. Daarnaast is de entree verlegd (winst verkeersruimte) en een uitbreiding in de richting van de parkeerplaats gerealiseerd (externe uitbreiding).

De winkelgrootte is aangepast door de eigenaar van het pand. Naar aanleiding van de onderhandelingen aangaande een nieuw huurcontract voor deze vestiging is men overeengekomen dat de noodzakelijke bouwkundige aanpassingen om de winkel te vergroten uitgevoerd zouden worden door de eigenaar van het pand.

Winkelindeling

In de huidige situatie is het magazijn gesplitst en verplaatst ten opzichte van de voormalige situatie. Door de vergroting van het totale oppervlakte kon het magazijn beter in het pand geplaatst worden. Het magazijn neemt nu relatief minder ruimte in (22% in plaats van 30%).

In de nieuwe situatie is de indeling als volgt veranderd: de indeling is gedraaid en loopt nu parallel aan de huidige langste wand. De nieuwe winkelindeling volgt deels de uitgangspunten van de derde generatie, met een versstrook rondom de kruidenierswaren en een actiestraat. De volgorde van versgroepen is: AGF, slagerij (vlees), brood, vleeswaren, kaas. Door de wisselende breedte van de plattegrond was het niet mogelijk de kruidenierswaren helemaal te omgeven door de versgroepen. De versgroepen bevinden zich dan ook alleen aan de brede zijde van de winkel. Het smallere gedeelte van de winkel bestaat nu geheel uit kruidenierswaren.

Uiterlijk

Het uiterlijk van de vestiging is aangepast. Hiervoor zijn onder andere nieuwe meubels, toonbanken en kassa's gebruikt. Daarnaast zijn alle afwerkingen aangepast en zijn er nieuwe signing, plafonds, vloeren en wanden toegepast.

Begroting

Het project te Barendrecht is uitgevoerd volgens onderstaande begroting met een totaalbedrag aan directe kosten per [m² VVO] van € 660.

Directe kosten (obv raming)	€	857.420
Directe kosten per m ² VVO	€	660
Directe kosten per m ² BVO	€	536

Bouwkundige werkzaamheden aan het casco bedroegen € 59 538. Deze kosten zijn gerelateerd aan de noodzakelijk ingrepen om de winkelindeling in het pand te kunnen inpassen. De ingrepen die zijn uitgevoerd om de grootte van de winkel aan te passen zijn uitgevoerd en gefinancierd door de eigenaar van het pand.

Het afwerken van alle bouwkundige onderdelen van deze vestiging heeft € 170 157 gekost. Onder deze werkzaamheden vielen: vloer- en wandtegels, schilderwerk, overige wandafwerkingen, plafondafwerkingen, maar ook de licht bouwkundige ingrepen.

De grootste post in deze begroting is de post inrichting. Dit komt door de grote verandering die er zijn opgetreden in de plattegrond en indeling van de winkel.

	Kosten [€]	Relatief [%]
Bouwkundig	€ 59.538	7%
Afbouw	€ 170.157	20%
E+W-techniek	€ 119.924	14%
Inrichting	€ 209.731	24%
Koeltechniek	€ 182.000	21%
Overige	€ 116.070	14%

Tabel 12: Begroting project Barendrecht

Omzetontwikkeling

De voor seizoensinvloeden gecorrigeerde omzetontwikkeling van deze vestiging is hieronder in kaart gebracht. Het resultaat van de winkelaanpassing is dat de totale weekomzet met 17% gestegen is. De omzet per [m² VVO] is echter met 35% omlaag gegaan. Een verklaring hiervoor is dat door de vorm van de plattegrond niet alle delen van

de winkel even goed bezocht worden. De achterzijde van de winkel nodigt in de nieuwe situatie niet uit tot een bezoek. Afdelingen die meer gestegen zijn dan de relatieve weekomzet zijn: Brood, vlees en AGF.

Barendrecht	Week 12-24 2004	Week 25-37 2005	Vershil [€]	Vershil [%]*
Totaal omzet excl. slijterij	€ 1.605.142	€ 1.872.858		
Omzet per week excl. slijterij	€ 133.762	€ 156.072	€ 22.310	16%
Weekomzet per m ² VVO	€ 157	€ 120	€ 37-	-23%
Versgroepen	€ 61.169	€ 71.590	€ 10.421	17%
Overige (o.a. zuivel, kw, enz.)	€ 72.593	€ 84.482	€ 11.889	16%

*= beïnvloed door seizoensverschillen. Correctiefactor: 0,981

De aanpassing heeft een gunstig effect gehad op de broodomzet. Door de presentatieverandering is omzet van deze versgroep met 24% gestegen.

De omzet van de versgroep vlees is met 20% toegenomen. Deze omzetstijging is niet te wijten aan een vergroting van de afdeling. De presentatieverandering heeft hier dus een duidelijk effect op de omzet. Wat verder opvalt is dat de omzet van de vleeswaren duidelijk minder toeneemt dan de omzet van het vlees.

De afdeling AGF neemt tevens meer toe (+19%) dan de totale weekomzet (+16%). Naast de oude winkel was een groentespecialzaak gevestigd. Door de uitbreiding van de supermarkt is deze als concurrent vervallen en het personeel van deze specialzaak is in dienst gekomen bij de supermarktvestiging.

Wat verder opvalt is de toename in omzet aan zowel de versgroepen en tabak als de overige productgroepen toe te schrijven valt. Hierbij dient echter aangetekend te worden dat de toename in oppervlakte van de categorie overige veel groter is dan de stijging van de omzet. Dit verklaart de teruggelopen omzet per [m² VVO].

Weekomzet	Week 12-24 2004	Week 25-37 2005	Vershil [€]	Vershil [%]*
Brood / Bakkerij	€ 7.022	€ 8.709	€ 1.686	24%
Vlees / Slagerij	€ 17.804	€ 21.491	€ 3.687	20%
Vleeswaren / Slagerij	€ 9.230	€ 9.911	€ 681	7%
Kaas	€ 5.979	€ 6.774	€ 794	13%
AGF	€ 13.550	€ 16.200	€ 2.650	19%
Tabak en service artikelen	€ 7.584	€ 8.506	€ 922	12%

*= beïnvloed door seizoensverschillen. Correctiefactor: 0,981

4.5. Woudrichem

Inleiding

De vestiging aan de Wethouder de Joodestraat in Woudrichem is in september 2004 aangepast. Het betreft hier een monofunctioneel winkelpand dat gebouwd is rond 1970 waarin onder andere een MCD-supermarkt gevestigd is. De constructie van het pand bestaat uit kolommen en schijven. De winkel is onderdeel van de Boon organisatie. In de winkel wordt het brood verkocht door een concessiehouder. Deze heeft een aparte plek binnen de vestiging en een eigen ingang.



Figuur 53: Exterieur vestiging Woudrichem

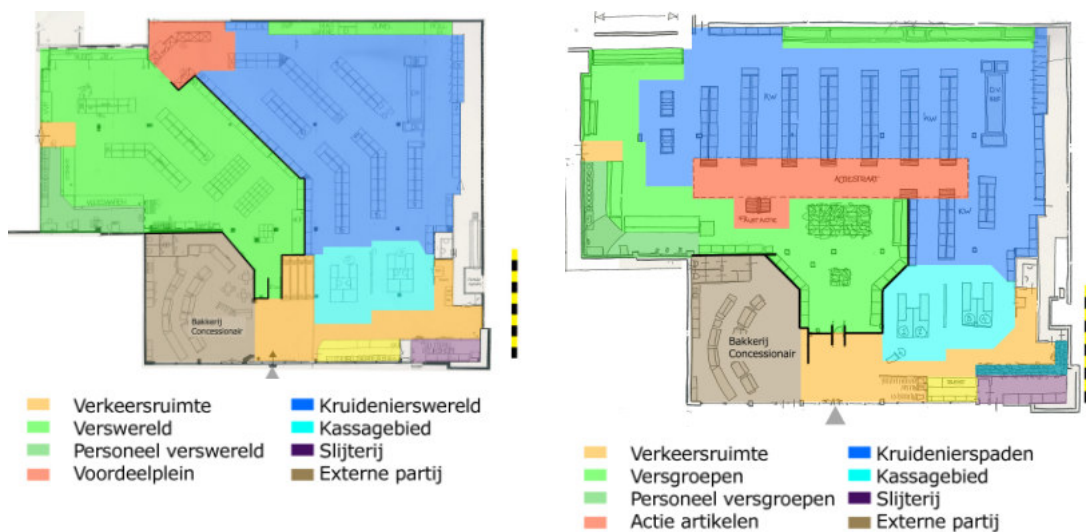
De reden dat dit project is uitgevoerd ligt in het feit dat de omzet van deze vestiging sinds enkele jaren dalende was. Door het veranderen van het uiterlijk van de vestiging wilde Boon Sliedrecht BV de omzet van de vestiging weer een positieve impuls geven.

Het pand waar de vestiging in is gevestigd wordt op korte termijn gesloopt en vervangen door een nieuw pand op dezelfde locatie. Het pand is 35 jaar oud en de technische staat van het pand is onvoldoende (onder andere doorgebogen vloeren). Het ingreepniveau van de formuleherontwikkeling is daarom oppervlakkig: men heeft besloten geen bouwkundige werkzaamheden uit te voeren en zoveel mogelijk bestaande afwerkingen te hergebruiken of in tact te laten.

De vestiging was voorheen uitgerust als een Tweede Generatie Winkel. Kenmerkend voor de oude winkelindeling is de volledig uitgewerkte plattegrond met alle Tweede Generatie kenmerken: de fysieke scheiding tussen versgroepen en kruidenierswaren, de gedwongen routing, de wisselend rechte en diagonale paden, enz.

Vestigingskenmerken

De winkel bevindt zich aan de belangrijkste route richting het centrum van Woudrichem en is dus makkelijk bereikbaar en goed zichtbaar. Het parkeerterrein voor de winkel bedient de supermarkt en twee naastgelegen winkels.



Figuur 54: Voormalige en huidige winkelpplattegrond (sinds september 2004)

De vestiging heeft een grootte van ± 1050 [m² VVO] en heeft (naar schatting) 250 [m²] aan overige ruimtes. De plattegrondvorm van de verkoopruimte is een L-vorm met wisselende lengte / breedteverhoudingen.

Interne uitbreidingen zijn mogelijk middels het treffen van uitkoopregelingen met medehuurlers. Het uitbreiden naar buiten is mogelijk in de richting van het parkeerterrein.

Men betreedt de winkel via de entree die centraal in de voorgevel (lange zijde) is gelegen. Daarna wordt de consument naar links de versgroepen in geleid. De volgorde van de versgroepen is AGF, vleeswaren, kaas, vlees en zuivel. Het brood wordt, zoals gezegd, verkocht in een aparte ruimte. De versgroepen zijn te verlaten om, via de actiestraat, de kruidenierspaden te betreden. Vanuit de kruidenierspaden is de winkel, via de kassa's en langs de servicebalie en slijterij te verlaten.

De kolommen in de winkelruimte staan ongeveer 4 [m] uit elkaar. Hierdoor is deze ruimte voldoende vrij indeelbaar.

Slechts enkele afwerkingen in deze vestiging zijn uitgevoerd / aangebracht volgens de uitgangspunten van de Derde Generatie. Over het algemeen is de winkel afgewerkt met tweede generatie-elementen zoals de koof rondom de winkel, de vloertegels, enz. De signing en dergelijk zijn wel aangebracht volgens de nieuwe uitgangspunten.

Het resultaat van de winkelaanpassing is hieronder weergegeven.



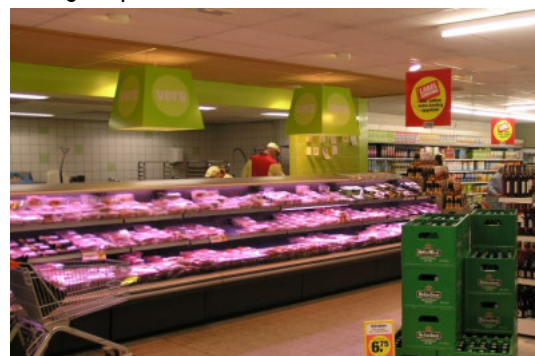
Entree



Versgroep AGF



Versgroep vleeswaren en kaas



Slagerij



Actiestraat



Servicebalie met slijterij

Figuur 55: Impressies vestiging Woudrichem

Aanpassingen

Winkelgrootte

De winkel is qua oppervlakte niet aangepast. De situatie voor en na de aanpassing is dezelfde.

Winkelindeling

In de lay-out van deze winkel zijn de actiestraat en de kruidenierspaden vormgegeven zoals de formule MCD Supermarkten Derde generatie dit voorschrijven, maar de overige aspecten aangaande de winkelindeling niet. Deze keuze is voortgekomen uit de gewenste budgetbeperking.

Deze winkel is in een aantal opzichten anders dan overige Derde Generatie winkels. De bakker is concessionair en wilde zijn eigen ruimte behouden. Zodoende bleef voor de winkelindeling een plattegrond in een L-vorm over. Deze plattegrond is te betreden vanaf de entree aan de lange zijde. Hierdoor is de routing door de winkel reeds vastgelegd en deze loopt met de klok mee. Dat is tegenovergesteld aan de routing in de andere winkels. Daarnaast zijn de overige versgroepen in de winkel niet verplaatst in verband met hergebruik van bestaand meubilair. De vers-volgorde in deze winkel is: AGF, vleeswaren, kaas, vlees. Verder zijn de servicebalie en de (kleine) slijterij nog in de winkel aanwezig.

Uiterlijk

Zoals gezegd is het ingreepniveau van de formuleherontwikkeling oppervlakkig en heeft men getracht zoveel mogelijk bestaande afwerkingen te hergebruiken of in tact te laten. In deze winkel zijn de volgende uiterlijke kenmerken aangepast: wandafwerkingen en de kleurstelling daarvan, verlichting, enkele meubelstukken en de signing.

Begroting

Het project is uitgevoerd volgens onderstaande begroting met een totaalbedrag aan directe kosten per [m² VVO] van € 81. De keuze voor een lage investering hangt samen met het aanstaande besluit tot op korte termijn vervangen van de vestiging.

Directe kosten (obv raming)	€	99.074
Directe kosten per m ² VVO	€	81
Directe kosten per m ² BVO	€	66

Er zijn geen bouwkundige werkzaamheden uitgevoerd.

Het afwerken van alle bouwkundige onderdelen van deze vestiging heeft € 11 123 gekost. Onder deze werkzaamheden vielen: wandtegелwerk, schilderwerk, overige wandafwerkingen, plafondafwerkingen.

De grootste post in deze begroting is de post inrichting. 44% van het budget is besteed aan het herschikken en herinrichten van deze vestiging.

	Kosten [€]	Relatief [%]
Bouwkundig	€ -	0%
Afbouw	€ 11.123	11%
E+W-techniek	€ 25.190	25%
Inrichting	€ 43.194	44%
Koeltechniek	€ 8.443	9%
Overige	€ 11.124	11%

Tabel 13: Begroting project Woudrichem

Omzetontwikkeling

De voor seizoensinvloeden gecorrigeerde omzetontwikkeling van deze vestiging is hier weergegeven. Het verschil in hoogte van de omzet tussen voor en na de aanpassing is bijna nihil (-1%). Ook de omzetontwikkeling van afzonderlijke productgroepen loopt parallel aan de ontwikkeling van de totale omzet.

Woudrichem	Week 28-40 2004	Week 41-53 2004	Vershil [€]	Vershil [%]*
Totaal omzet excl. slijterij	€ 1.078.395	€ 1.073.074		
Omzet per week excl. slijterij	€ 89.866	€ 89.423	€ 443-	-1%
Weekomzet per m ² VVO	€ 73	€ 73	€ 0-	-1%
Versgroepen	€ 34.077	€ 32.934	€ 1.143-	-3%
Overige (o.a. zuivel, kw, enz.)	€ 55.789	€ 56.488	€ 699	1%
* = beinvloed door seizoensverschillen. Correctiefactor: 1,014				

Aangezien het doel van de implementatie van de nieuwe formule het stoppen van de terugloop van de omzet was is de aanpassing geslaagd. De omzet is sinds de implementatie van de nieuwe formule stabiel.

Weekomzet	Week 28-40 2004	Week 41-53 2004	Vershil [€]	Vershil [%]*
Brood / Bakkerij	nb	nb		
Vlees / Slagerij	€ 10.002	€ 10.105	€ 103	1%
Vleeswaren / Slagerij	€ 5.698	€ 6.134	€ 437	8%
Kaas	€ 3.577	€ 3.648	€ 72	2%
AGF	€ 5.967	€ 5.374	€ 593-	-10%
Tabak en service artikelen	€ 8.834	€ 7.672	€ 1.161-	-13%
* = beinvloed door seizoensverschillen. Correctiefactor: 1,014				

Voor verdere berekeningen in dit onderzoek wordt de omzet van de broodafdeling geschat op 5% van de totale omzet..

4.6. Vlaardingen, Dirk de Derdelaan

Inleiding

De vestiging aan de Dirk de Derdelaan in Vlaardingen is in mei 2005 aangepast. Het betreft hier een vestiging in een commerciële plint van een appartementengebouw uit begin jaren zeventig. Door de gekozen constructie van kolommen en schijven wordt de indeelbaarheid van de winkel minimaal beïnvloed. De winkelindeling is een blauwdruk van de plattegrond van de Derde Generatie winkels. De vestiging is een eigen winkel van Boon Sliedrecht. De grootte van de winkel is ingrijpend aangepast. De vestiging is gegroeid van 446 [m² VVO] tot de huidige grootte van 932 [m² VVO] in een rechthoekige uitvoering. De uitbreiding heeft gemakkelijk plaats kunnen vinden in verband met de interne flexibiliteit van het pand.

De voormalige inrichting is gebaseerd op de uitgangspunten van de tweede generatie. Door de toenmalige grootte van de winkel (< 500 [m² VVO]) konden deze uitgangspunten echter niet geheel in de winkel geïmplementeerd worden. De fysieke scheiding tussen versgroepen en kruidenierswaren was in deze vestiging onderbroken. De gedwongen routing is ook slechts deels aanwezig.

Hieronder zijn enkele foto's weergegeven van het oude uiterlijk van de winkel.



Figuur 56: Exterieur vestiging Vlaardingen DIII



Versgroep achter in winkel



Kruidenierswereld (laag plafond)



Kruidenierswereld

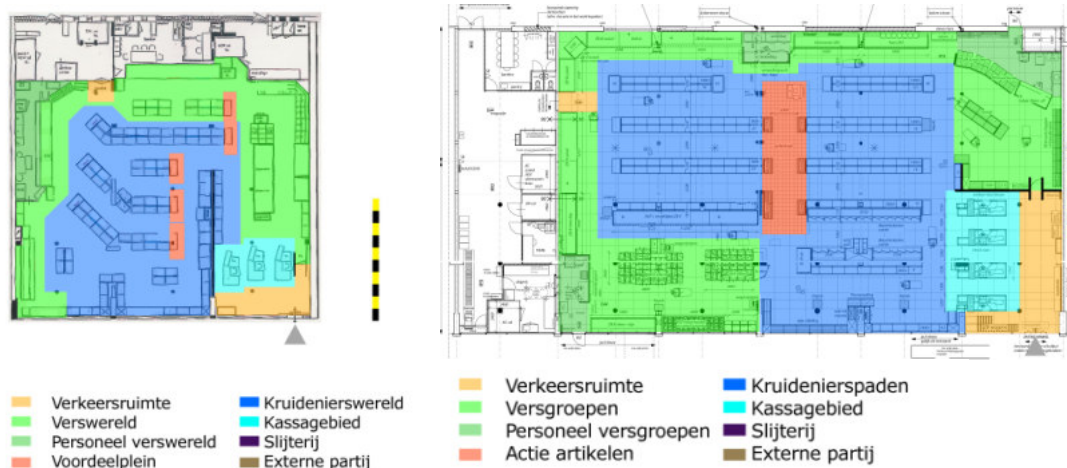


Kassa's

Figuur 57: Impressies vestiging in oude situatie

Vestigingskenmerken

De winkel bevindt zich op een goed bereikbare zichtlocatie met voldoende parkeermogelijkheden.



Figuur 58: Voormalige en huidige winkelpattemgrond (sinds mei 2005)

De grootte van de huidige vestiging is ± 950 [m² VVO]. Daarnaast heeft men de beschikking over ± 190 [m²] aan overige ruimtes. De plattegrondvorm van de verkoopruimte is een rechthoek met een lengte / breedteverhouding van 1,63. Hierdoor is de indeling uitgevoerd zoals gewenst.

De nieuwe lay-out is volledig uitgewerkt op basis van de huidige formule-uitgangspunten. De huidige indeling gaat uit van een entree zonder servicebalie, een ring met versgroepen om het centrum van kruidenierspaden en de actiestraat. Daarnaast zijn de versgroepen uitgevoerd als zelfbedieningsafdelingen met personeel dat vanuit de zogenaamde cockpits de afdelingen in de gaten kan houden. Men betreedt de winkel via de entree die in de hoek van de vestiging is gelegen. Daarna wordt de consument naar rechts de rand van versgroepen in geleid. De volgorde van de versgroepen is brood, kaas, vleeswaren, (zuivel), vlees en AGF. De versgroepen zijn constant te verlaten om de kruidenierspaden of actiestraat te betreden. Vanuit de kruidenierspaden is de winkel, via de kassa's te verlaten.

De uitwerking was onder andere mogelijk doordat men geen rekening hoefde te houden met de bestaande inrichting. Daarnaast legt de plattegrondvorm van deze vestiging geen beperkingen op aan de ruimtelijke uitwerking van de formule.

Alle afwerkingen in deze vestiging (vloeren, wanden) zijn uitgevoerd / aangebracht volgens de uitgangspunten van de Derde Generatie.

Dit geldt echter niet voor de plafonds. Kenmerkend voor de winkel is namelijk het interne niveauverschil aangaande verschillende plafonddelen. Aan de achterzijde van de winkel is de hoogte van het plafond gemiddeld 2,20 [m] terwijl de hoogte aan de voorzijde ongeveer 3,60 [m] is. Het betreft hier de bouwkundige plafonds die niet in hoogte aangepast kunnen worden. Hierdoor ontstaat in de winkel een ruimtelijke werking die verschilt van het aanbrengen van een standaard plafond op een vooraf bepaalde hoogte.

Naast de indeling van de winkel is het uiterlijk van de winkel veranderd. Het resultaat is hieronder weergegeven.



Broodafdeling



Verschoepit



Actiestraat



Kruidenierspaden



Kassa's

Figuur 59: Impressies vestiging Vlaardingen DIII

Aanpassingen

Winkelgrootte

De winkel is door de aanpassing binnen het bestaande casco (intern) uitgebreid. De huidige winkelloppervlakte is bijna 500 [m² VVO] groter dan de vorige lay-out. Deze uitbreiding is tot stand gekomen door het aanhuren van extra winkelruimte die beschikbaar was. Deze ruimte is enerzijds vrijgekomen doordat een naastgelegen huurder zijn contract heeft opgezegd, anderzijds heeft Boon Sliedrecht met een andere huurder een overeenkomst kunnen sluiten zodat die partij bereid was een andere winkellootatie te kiezen. Zodoende huurt Boon Sliedrecht nu zes aaneengesloten winkelunits in plaats van drie.

Winkelindeling

De huidige indeling is conform de derde generatie, waarbij het gehele interieur van de winkel is vernieuwd. Dat houdt dus concreet in: nieuwe plafonds, vloeren, wanden.

Uiterlijk

Bij de uitbreiding is het gehele uiterlijk van de vestiging aangepast. Hiervoor zijn onder andere nieuwe meubels, toonbanken en kassa's gebruikt. Daarnaast zijn alle afwerkingen aangepast en is er nieuwe signing toegepast.

Begroting

Het project is uitgevoerd volgens onderstaande begroting. Het budget voor deze verbouwing was hoog, namelijk € 1205 per [m²

Directe kosten (obv raming)	€	1.117.000
Directe kosten per m ² VVO	€	1.205
Directe kosten per m ² BVO	€	1.008

VVO]. Boon Slidrecht BV was bereid dit bedrag te investeren om de nieuwe (eigen) vestiging een succes te laten worden. Er was geen sprake van een zelfstandig ondernemer die de aanpassing met eigen middelen moest betalen.

Tijdens de aanpassing is voor € 297 000 aan bouwkundige werkzaamheden aan het casco uitgevoerd. Onder andere de gevel is aangepast evenals diverse delen van de constructie om de uitbreiding te kunnen realiseren. Het betreft hier werkzaamheden zoals het vervangen van constructieve balken door stalen liggers, verplaatsen van de klantenentree, herinrichten van het magazijn en herschikken van overige ruimtes.

Het afwerken van alle bouwkundige onderdelen van deze vestiging heeft € 111 000 gekost. Onder deze werkzaamheden vielen: vloer- en wandtegels, schilderwerk, overige wandafwerkingen, plafondafwerkingen.

	Kosten [€]	Relatief [%]
Bouwkundig	€ 297.000	27%
Afbouw	€ 111.000	10%
E+W-techniek	€ 168.000	15%
Inrichting	€ 165.000	15%
Koeltechniek	€ 275.000	25%
Overige	€ 101.000	9%

Tabel 14: Begroting: project Vlaardingen DIII

Omzetontwikkeling

De voor seizoensinvloeden gecorrigeerde omzetontwikkeling van deze vestiging is hieronder in kaart gebracht. Het resultaat van de winkelaanpassing is dat de totale weekomzet met 107% gestegen is. Deze stijging komt overeen met de stijging van het VVO, dus is de productiviteit van iedere [m² VVO] hetzelfde gebleven.

Het aandeel van de versgroepen in de omzet is significant toegenomen tot € 34 833 per week.

Vlaardingen DIII	Week 09-21 2005	Week 22-34 2005	Vershil [€]	Vershil [%]*
Totaal omzet excl. slijterij	€ 431.117	€ 898.720		
Omzet per week excl. slijterij	€ 35.926	€ 74.893	€ 38.967	107%
Weekomzet per m ² VVO	€ 81	€ 81	€ 0	0%
Versgroepen	€ 14.701	€ 34.833	€ 20.132	135%
Overige (o.a. zuivel, kw, enz.)	€ 21.225	€ 40.060	€ 18.835	88%

*= beinvloed door seizoensverschillen. Correctiefactor: 0,987

De omzetstijging van de broodafdeling is met 177% toegenomen tot € 5 527 per week. Deze stijging is te danken aan de vergroting van de afdeling en de aanpassing van de broodpresentatie.

De omzet van de vleesafdeling van de slagerij is met 155% toegenomen tot € 7 819 per week. Deze stijging is te danken aan de vergroting van de afdeling en de aanpassing van de presentatie.

De omzet van de kaasafdeling is met 125% toegenomen tot € 1 987 per week. Deze stijging is te danken aan de vergroting van de afdeling en de aanpassing van de presentatie.

Weekomzet	Week 09-21 2005		Week 22-34 2005		Verschil [€]	Verschil [%]*
Brood / Bakkerij	€	1.976	€	5.527	€ 3.551	177%
Vlees / Slagerij	€	3.043	€	7.819	€ 4.776	155%
Vleeswaren / Slagerij	€	2.605	€	5.302	€ 2.698	102%
Kaas	€	1.563	€	3.550	€ 1.987	125%
AGF	€	1.976	€	7.399	€ 5.424	271%
Tabak en service artikelen	€	3.539	€	5.235	€ 1.696	47%

*= beïnvloed door seizoensverschillen. Correctiefactor: 0,987

Papendrecht

Inleiding

De MCD-vestiging in Papendrecht is in juli 2005 aangepast. Bij dit project zijn zowel de locatie, grootte, indeling en het uiterlijk van de winkel aangepast. De voormalige vestiging, uitgerust als eerste generatie buurtwinkel, is gesloten en de huidige vestiging is op een andere locatie nieuw gebouwd. De vestiging is in eigen beheer bij Boon Sliedrecht BV.

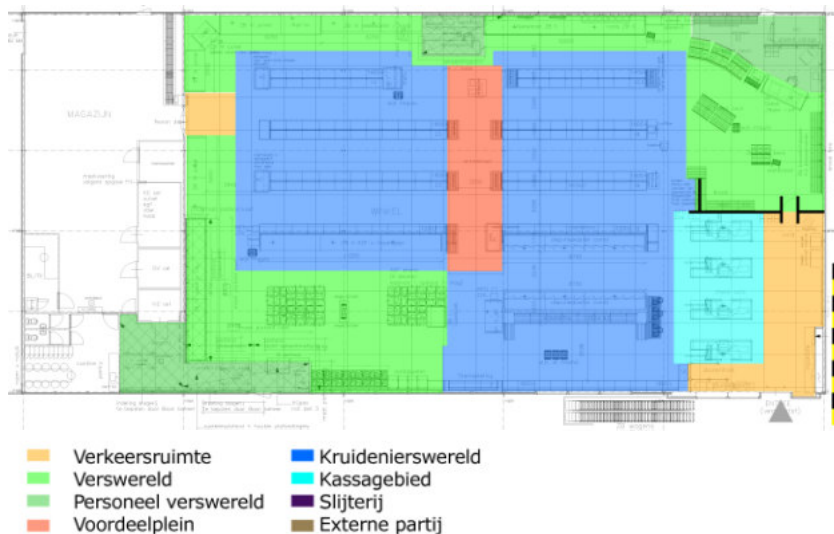
De nieuwe vestiging is een monofunctioneel winkelpand. Deze vestiging verschilt ten opzichte van de overige vestigingen qua duurzaamheid van het gebouw: deze vestiging is namelijk een tijdelijke vestiging (ook wel noodvestiging genoemd). Na verloop van tijd (5 jaar) zal de winkel weer van locatie en gebouw veranderen en verplaatst worden naar het hart van een nieuw aan te leggen woonwijk. De huidige winkel is opgebouwd uit een skelet van staal en aluminium en zal dan worden gedemonteerd en in zijn geheel verdwijnen.



Figuur 60: Exterieur vestiging Papendrecht

Vestigingskenmerken

De winkel bevindt zich op een zichtlocatie met voldoende parkeerplaatsen. De huidige locatie is gekozen met het oog op de toekomst, dat wil zeggen dat men rekening houdt met het ontstaan van een groot verzorgingsgebied door de aanleg van nieuwe wijken.



Figuur 61 Winkelplattegrond sinds juli 2005

De vestiging heeft een grootte van ± 960 [m² VVO] en heeft 240 [m²] aan overige ruimtes. De plattegrond van de verkoopruimte is een rechthoek met een lengte / breedteverhouding van 1,69.

Omdat de huidige vestiging volledig nieuw gebouwd is, zonder rekening te hoeven houden met overige gebouwfuncties zoals woningen is een gebouw ontworpen dat de ideale indeling heeft voor een MCD Derde Generatie Winkel. De huidige indeling gaat uit van een entree zonder servicebalie, een ring met versgroepen om het centrum van kruidenierspaden en de actiestraat. Daarnaast zijn de versgroepen uitgevoerd als zelfbedieningsafdelingen met personeel dat vanuit de zogenaamde cockpits de afdelingen in de gaten kan houden.

Men betreedt de winkel via de entree die in de hoek van de vestiging is gelegen. Daarna wordt de consument naar rechts de rand van versgroepen in geleid. De volgorde van de versgroepen is brood, kaas, vleeswaren, (zuivel), vlees en AGF. De versgroepen zijn constant

te verlaten om de kruidenierspaden of actiestraat te betreden. Vanuit de kruidenierspaden is de winkel, via de kassa's te verlaten.

De tijdelijkheid van de vestiging is terug te vinden in het interieur van de winkel. Bij de afwerking van de bouwkundige constructie is namelijk gekozen voor materialen met een levensduur die overeen komt met de verwachte levensduur van het gebouw (5 jaar). Voor de afwerking van de vloer is gekozen voor zeil in plaats van een (duurzamere) tegelvloer. Tevens is gekozen voor het niet aanbrengen van een plafond in de winkel en is de dakconstructie zichtbaar voor het winkelend publiek.

In verband met de tijdelijkheid van de winkel is voor de afwerkingen gekozen voor materialen die een beperkte levensduur hebben, maar wel gedurende de gebruiksperiode (5 jaar) zullen blijven voldoen. Het betreft hier de afwerking van de vloer (zeil) en de wanden (voorzetwanden zonder stuc- of tegelwerk). Er is gekozen voor het weglaten van de plafonds.

Wanneer deze vestiging gesloten en gesloopt wordt zullen alle inrichtingselementen en afwerkingen die nog in goede staat verkeren (verlichting, stellingen, koelingen en overig meubilair) overgebracht worden naar de nieuwe vestiging.

Het uiterlijk van de winkel is hieronder weergegeven.



Entree



Vergroep brood



Verschockpit



Vergroep AGF



Actiestraat



Kassa's

Figuur 62: Impressies vestiging Papendrecht

Aanpassingen

Locatie

De locatie van deze vestiging is veranderd. De locatie van de voormalige vestiging lag in een buurtcentrum in Papendrecht. Om bedrijfseconomische redenen (weinig omzet, hoge kosten) is besloten de vestiging te verplaatsen naar het hart van een nieuwe (deels nog te ontwikkelen) wijk.

Winkelgrootte

De winkel is door de aanpassing vergroot tot 960 m² VVO. De winkel in de oude situatie was ± 500 [m² VVO], wat dus een verdubbeling van het verkoopoppervlakte betekent.

Winkelindeling

De huidige indeling is conform de derde generatie. De indeling van de voormalige vestiging is niet bekend.

Uiterlijk

Aangezien het hier een gehele verplaatsing van de vestiging betreft is er van concrete interieur veranderingen geen sprake.

Begroting

Het project is uitgevoerd volgens onderstaande begroting. Het geheel nieuw bouwen van deze vestiging heeft net zoveel gekost als het

Directe kosten (obv raming)	€	1.161.000
Directe kosten per m ² VVO	€	1.209
Directe kosten per m ² BVO	€	986

uitbreiden van de vestiging aan de Dirk de Derde laan te Vlaardingen. De uiteindelijke directe kosten voor deze aanpassing waren € 1209 per [m² VVO].

De hoogte van dit bedrag wordt beïnvloed door de gekozen bouwmethode voor deze vestiging. De vestiging is namelijk opgebouwd uit standaard, (deels) geprefabriceerde houten en stalen elementen met een korte technische levensduur. Deze bouwmethode is goedkoper ten opzichte van een constructie die voor een langere levensduur ontworpen is. Wanneer deze vestiging was gerealiseerd voor een langere termijn zouden de directe projectkosten hoger liggen.

De bouw en afbouw van de (semi-permanente) constructie hebben samen € 452 000 gekost. Aan afbouw is slechts € 50 000 uitgegeven, wat verklaart wordt door de tijdelijkheid van de vestiging. Men heeft namelijk besloten de afwerking van de bouwkundige omgeving sober te houden om zo kosten te besparen. Zodoende ontbreken de volgende materialen in deze winkel: plafond, vloertegels en diverse wandafwerkingen.

De grootste post binnen dit budget zijn de bouwkundige werkzaamheden. Dit komt door het realiseren van een geheel nieuwe vestiging.

	Kosten [€]	Relatief [%]
Bouwkundig	€ 402.000	35%
Afbouw	€ 50.000	4%
E+W-techniek	€ 168.000	14%
Inrichting	€ 165.000	14%
Koeltechniek	€ 275.000	24%
Overige	€ 101.000	9%

Tabel 15: Begroting project Papendrecht

Omzetontwikkeling

De voor seizoensinvloeden gecorrigeerde omzetontwikkeling van deze vestiging is hieronder in kaart gebracht. Het resultaat van de winkelaanpassing is dat de totale weekomzet met 514% gestegen is ten opzichte van de vorige vestiging op de voormalige locatie. De enige conclusie die hieruit te trekken valt (aangezien de tekeningen uit de oude situatie ontbreken) is dat de voormalige winkel een lage weekomzet had, evenals een lage omzet per [m² VVO] en dat de samenstelling van de omzet in de oude situatie duidelijk verschilt van die in de nieuwe situatie.

Papendrecht	Week 07-19 2005	Week 34-45 2005	Vershil [€]	Vershil [%]*
Totaal omzet excl. slijterij	€ 104.050	€ 598.352		
Omzet per week excl. slijterij	€ 8.671	€ 54.396	€ 45.725	514%
Weekomzet per m ² VVO	nb	€ 57		
Versgroepen	€ 2.982	€ 22.770	€ 19.788	647%
Overige (o.a. zuivel, kw, enz.)	€ 5.689	€ 31.626	€ 25.937	445%

*= beinvloed door seizoensverschillen. Correctiefactor: 0,975

Omdat de omzetverschillen tussen de oude en nieuwe situatie slecht te verklaren zijn, zullen de cijfers aangaande de nieuwe situatie slechts gebruikt worden in een vergelijking tussen de verschillende vestigingen.

Weekomzet	Week 07-19 2005	Week 34-45 2005	Vershil [€]	Vershil [%]*
Brood / Bakkerij	€ 477	€ 3.949	€ 3.472	710%
Vlees / Slagerij	€ 395	€ 5.956	€ 5.562	1375%
Vleeswaren / Slagerij	€ 356	€ 3.661	€ 3.304	904%
Kaas	€ 285	€ 2.567	€ 2.282	780%
AGF	€ 358	€ 4.770	€ 4.412	1201%
Tabak en service artikelen	€ 1.111	€ 1.866	€ 755	66%

*= beinvloed door seizoensverschillen. Correctiefactor: 0,975

4.7. Overzicht implementatieniveau

Als slot van dit hoofdstuk wordt hieronder de mate van overeenkomst tussen de onderzochte cases en de standaard formule-uitgangspunten weergegeven. Wanneer een formule-uitgangspunt is geïmplementeerd op de gewenste manier is dit weergegeven met een plusteken (+). Indien de implementatie niet geheel volgens het uitgangspunt heeft plaatsgevonden is een minteken (-) weergegeven. Alle mintekens in de matrix zullen later worden verklaard.

		HDL	ARL	WKD	BDT	WDM	DIII	PPD
Winkelgrootte								
Oppervlakte	800-1200 [m ² VVO]	+	-	-	+	+	+	+
Winkelindeling								
Indeling	Ring vers, kruidenierspaden	+	+	+	-	-	+	+
Plattegrondvorm	Rechthoek	-	+	+	-	-	+	+
Evenwijdige zijden	Alle	+	+	+	-	+	+	+
Hoeken	Geen	-	-	-	-	-	+	+
Zichtlijnen	Gehele lengte en breedte	+	+	+	-	-	+	+
Ruimtelijkheid	Overzichtelijke winkel, zichtlijnen	+	+	+	-	-	+	+
Positie entree	Hoek van winkel	+	-	-	+	-	+	+
Routing consument	Vrije loop, tegen klok in	+	+	+	+	-	+	+
Eerste versgroep	Brood	-	-	-	-	-	+	+
Clustering vers	Vlees en AGF (achter)	-	-	-	-	-	+	+
Positionering stell.	Recht (evenwijdig) geplaatst	+	+	+	-	-	+	+
Positionering acties	Actiestraat met actiekoppen	+	+	+	+	+	+	+
Servicebalie	Nee	-	-	-	-	-	+	+
Slijterij	Nee	-	+	-	+	-	+	+
Winkeluiterlijk								
Kleurstelling	Rood, groen en blauw	+	+	+	+	+	+	+
Entree	Alleen beeldmerken	+	+	+	+	+	+	+
Presentatie vers	Deels ambachtelijk, deels koelmeubel + cockpit	-	-	-	-	-	+	+
Presentatie actie	Actiestraat	+	+	+	+	+	+	+
Plafond	Wit systeem met koof / lichtlijst boven de actiestraat	+	+	+	+	+	-	-
Wanden	Indien in het zicht met panelen	+	+	+	+	-	+	+
Vloer	Tegels in twee kleuren, in patroon gelegd	+	-	-	-	-	+	-
Kooflijn	Geen	+	+	+	+	-	+	+

5. Ruimtelijke en technische randvoorwaarden

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal inzichtelijk worden gemaakt welke ruimtelijke en technische ingrepen noodzakelijk zijn geweest om de formule MCD Supermarkten Derde generatie te kunnen implementeren in het vastgoed. Na deze inventarisatie zal worden geanalyseerd op welke punten de winkels verschillen van de formule-uitgangspunten en welke van deze verschillen veroorzaakt worden door technische of ruimtelijke beperkingen door het vastgoed.

Onder ruimtelijke ingrepen worden ingrepen verstaan die van invloed zijn op de ruimtelijke kenmerken van de winkel (veranderingen van oppervlakte, indeling, enz.). Om deze ruimtelijke aanpassingen te kunnen realiseren zijn technische ingrepen noodzakelijk. Daaronder worden hier de ingrepen die direct verband houden met de ruimtelijke aanpassing verstaan. Deze ingrepen vallen in één van de gedefinieerde categorieën bouwkundig of afbouw. Per case wordt aan de hand van de formule-uitgangspunten gekeken welke (ruimtelijke en technische) ingrepen zijn verricht om deze uitgangspunten te implementeren. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de meest voorkomende en belangrijkste ingrepen.

5.2. Ruimtelijke en technische ingrepen

Vlaardingen, Van Hogendorpstraat

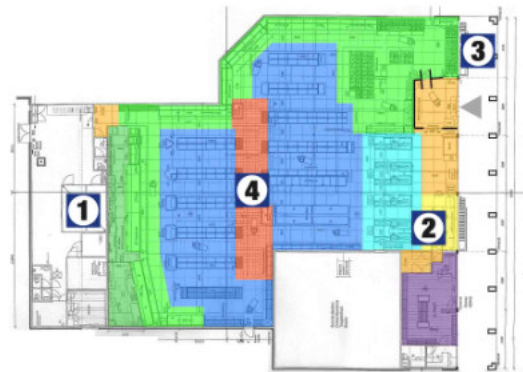
Winkelgrootte

Deze vestiging is vergroot door een interne uitbreiding. Dit is gerealiseerd door het verplaatsen van een muur achter in de winkel (1) en het doorbreken van een muur aan de voorzijde van de winkel (2).

De winkel beschikt over zowel een servicebalie als een slijterij.

Winkelindeling

Door het vergroten van het VVO is tevens een meer rechthoekige vorm ontstaan dan in de oorspronkelijke situatie. Het VVO is ingedeeld met evenwijdige stellingen die nieuw geplaatst zijn waardoor de routing van de consument veranderd is. De vernieuwde routing door de vestiging is onder andere ontstaan door het verplaatsen van de entreepui van de winkel. De gevelpui van deze winkel bestaat uit aluminium kozijnen. Het verschuiven van de entree (3) was mogelijk door het verplaatsen van de bestaande entreepui en het nieuw plaatsen van een gevelement.



Figuur 63: Plattegrond Vlaardingen (HDL)

Uiterlijk

Het uiterlijk van de vestiging is aangepast door alle bestaande afwerkingen (plafondafwerking, wandafwerkingen, vloertegels) te verwijderen en te vervangen door nieuwe afwerkingen in een nieuwe kleurstelling. Hiervoor is de gehele vestiging gestript tot het bouwkundig casco en daarna opnieuw afgewerkt tot het huidige niveau. Tevens is de verlichting in de gehele winkel vervangen en is er een koof in het plafond recht boven de actiestraat aangebracht (4)

Aarle-Rixtel

Winkelgrootte

De interne uitbreiding is gerealiseerd door het verkleinen van de kantine ruimte en het verplaatsen van de slagerij. Hiervoor zijn enkele wanden vervangen of verplaatst. (1) De afdeling AGF is met een aantal [m²] uitgebreid door het verplaatsen van de wand tussen VVO en magazijn (2)

Winkelindeling

De routing van de consument is enigszins veranderd door middel van het verplaatsen van een aantal interieurelementen (stellingen en presentatiemeubelen). Daarnaast is de volgorde van de versgroepen veranderd. De bestaande servicebalie is behouden.

Uiterlijk

Het uiterlijk van de vestiging is aangepast. De wandafwerkingen (tegels, schilderwerk) zijn vervangen, wat uitgevoerd kon worden zonder consequenties voor overige elementen. Het bestaande plafond is vervangen door een nieuw plafond met een koof boven de actiestraat. (3) Na het vervangen van het plafond is de verlichting aangepast. Boven de kruidenierspaden zijn bestaande armaturen teruggeplaatst en bij de versafdelingen is nieuwe verlichting aangebracht.

De entree is nu uitgevoerd zonder de kolommen en dergelijke. Deze zijn verwijderd en de entree is nu uitgevoerd volgens de formule MCD Supermarkten Derde generatie.



Figuur 64: Plattegrond Aarle-Rixtel

Werkendam

Winkelgrootte

De interne uitbreiding is gerealiseerd door het herindelen van de voorzijde van de winkel. Het bestaande kassakantoor (1) is vervangen door winkelruimte door middel van het verwijderen van wanden en het vervangen van de plafond- en wandafwerkingen. De verdere herindeling aan de voorzijde (2) van de winkel is gerealiseerd door het verplaatsen van lichte wanden.

Winkelindeling

Door de vorm en indeling (huurders) van het pand was het niet mogelijk de entree te wijzigen. Hierdoor is de bestaande routing grotendeels in tact gebleven, omdat deze reeds grote overeenkomsten met de nieuwe gewenste routing vertoonde. De stellingen met kruidenierswaren in deze vestiging hoefde slechts verplaatst te worden om aan de uitgangspunten van de nieuwe lay-out te voldoen. De slijterij is met bijbehorend meubilair verplaatst door middel van het verwijderen van wanden en het vervangen van de plafond- en wandafwerkingen. In de nieuwe situatie is een servicebalie aangebracht die de functie heeft overgenomen van de bestaande balie van het postkantoor.



Figuur 65: Plattegrond Werkendam

Uiterlijk

In deze vestiging is alleen het meest noodzakelijke aangepast. Daarmee wordt hier de kleurstelling van wanden en inrichting bedoeld evenals enkele verlichtingselementen. De kolommen en beeldmerken bij de entree van de winkel zijn verwijderd en vervangen.

Barendrecht

Winkelgrootte

De externe uitbreiding van deze vestiging (1) is gerealiseerd door middel van het verplaatsen van de gevellijn. Waar in de oude situatie de winkelwagens werden gestald is nu een uitbreiding gedaan door een uitbreiding van het platte dak en het plaatsen van een aluminium gevelpui.

De interne uitbreiding is gerealiseerd door de bestaande naastgelegen winkelunits bij de huidige winkel te betrekken. Hiervoor zijn een aantal bouwkundige wanden verwijderd (2) en zijn de bestaande bergingen verplaatst (3).



Figuur 66: Plattegrond Barendrecht

Winkelindeling

Door de vorm van het gebouw en de inpassing ervan in de stedenbouwkundige omgeving is de winkelplattegrond niet te veranderen in een rechthoek. De positie van de huidige ingang in de hoek van de winkel is gerealiseerd door het aanpassen van de buitenmuur. Daarnaast is de gehele indeling van de winkel is ten opzichte van de oude situatie aangepast, waardoor de routing van de consument veranderd is. De stellingen zijn verplaatst en er zijn nieuwe bijgeplaatst. De versgroepen zijn niet veranderd in de nieuwe situatie.

Uiterlijk

Het uiterlijk van de vestiging is geheel aangepast. Alle bestaande afwerkingen zijn verwijderd en vervangen door nieuwe afwerkingen. Hiervoor is de gehele vestiging gestript tot het bouwkundig casco en daarna opnieuw afgewerkt tot het huidige niveau.

Woudrichem

Winkelgrootte

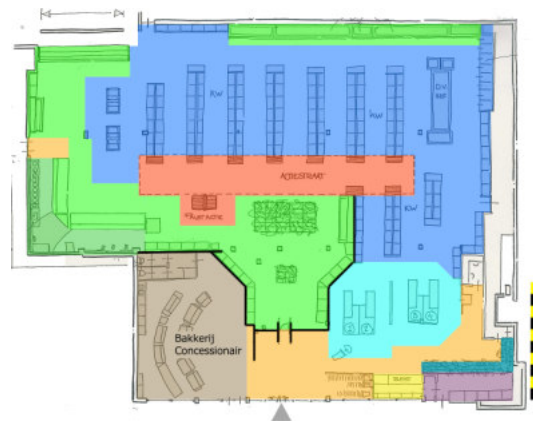
Er is geen uitbreiding gerealiseerd.

Winkelindeling

De routing van de consument is veranderd door het herinrichten van het middendeel van de winkel. Alleen het losse meubilair is verplaatst. Daarbij zijn enkele koelingen verplaatst waardoor de bijbehorende installaties zijn aangepast.

Uiterlijk

Het uiterlijk van de vestiging is in lichte mate aangepast. De wandafwerkingen, de kleurstelling en de vormgeving van de entree zijn bij de aanpassing veranderd. Daarnaast is bij de versgroepen nieuwe verlichting aangebracht.

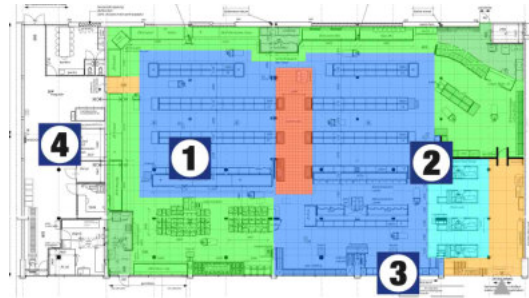


Figuur 67: Plattegrond Woudrichem

Vlaardingen, Dirk de Derdelaan

Winkelgrootte

De interne uitbreiding is gerealiseerd door de bestaande vestiging naar twee zijden te vergroten. Deze uitbreidingen zijn reeds gestart toen de oude supermarkt nog in bedrijf was. De naastgelegen winkelunits zijn toen aangepast aan de uitgangspunten. Door middel van twee bouwkundige doorbraken (1+2) kon na de sluiting van de winkel alle units met elkaar verbonden worden en is van de aaneengesloten units een supermarktvestiging met bijruimtes gemaakt. De uitbreiding is dus tot stand gekomen door inpanidige sloop en nieuwbouw.



Figuur 68: Plattegrond Vlaardingen (DIII)

Winkelindeling

De gevelpui van deze winkel bestaat uit aluminium kozijnen. Het verschuiven van de entree was mogelijk door het inwisselen van de bestaande entreepui en de naastgelegen gevelpui. (3) Daarnaast heeft het magazijn een geheel nieuwe locatie gekregen evenals alle overige secundaire ruimten. (4)

De routing van de consument is veranderd door het herinrichten van de gehele winkel. De huidige lay-out is geheel vernieuwd ten opzichte van de bestaande situatie. Na de interne sloop kon de herinrichting dus plaatsvinden zonder invloed van de bestaande inrichting. Dit herinrichten hield in: plaatsen van de juiste stellingen en presentatiemeubilair met daarbij het aanpassen en uitbreiden van de bijbehorende installaties.

Uiterlijk

Het uiterlijk van de vestiging is aangepast. Alle bestaande afwerkingen zijn verwijderd en vervangen door nieuwe afwerkingen. Hiervoor is de gehele vestiging gestript tot het bouwkundig casco en daarna opnieuw afgewerkt tot het huidige niveau.

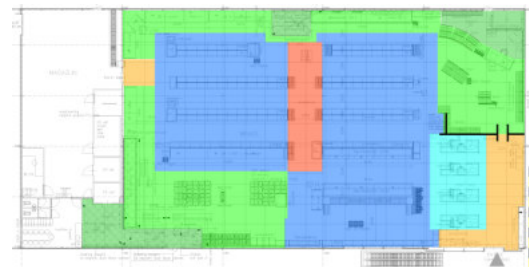
Papendrecht

Winkelgrootte

De nieuwe vestiging beschikt over bijna twee maal de oppervlakte van de oorspronkelijke.

Winkelindeling

In deze vestiging is de nieuwe lay-out uitgevoerd zoals de formule MCD Supermarkten Derde generatie deze voorschrijft.



Figuur 69: Plattegrond Papendrecht

Uiterlijk

Hoewel alle afwerkingen en andere elementen die het uiterlijk van een winkel bepalen nieuw zijn aangebracht is deze winkel verschillend van overige winkels. De hoofdreden hiervoor komt voort uit de tijdelijkheid van deze vestiging. In deze vestiging ontbreekt het plafond en de vloer is uitgevoerd als een houten constructie met kunststof afwerking.

5.3. Ruimtelijke en technische randvoorwaarden

In onderstaande schema is weergegeven op welke punten de verschillende vestigingen niet overeenkomen met de formule-uitgangspunten. Indien in het schema een minteken is weergegeven zal geïnventariseerd worden of deze afwijking een technische danwel ruimtelijke oorzaak heeft. Een toelichting per case is onder het schema te vinden.

		HDL	ARL	WKD	BDT	WDM	DIII	PPD
Winkelgrootte								
Oppervlakte	800-1200 [m ² VVO]		-	-				
Winkelindeling								
Indeling	Ring vers, kruidenierspaden					-		
Plattegrondvorm	Rechthoek	-			-	-		
Evenwijdige zijden	Alle				-			
Hoeken	Geen	-	-	-	-	-		
Zichtlijnen	Gehele lengte en breedte				-	-		
Ruimtelijkheid	Overzichtelijke winkel, zichtlijnen				-	-		
Positie entree	Hoek van winkel		-	-		-		
Routing consument	Vrije loop, tegen klok in					-		
Eerste versgroep	Brood	-	-	-	-	-		
Clustering vers	Vlees en AGF (achter)	-	-	-	-	-		
Positionering stell.	Recht (evenwijdig) geplaatst				-	-		
Positionering acties	Actiestraat met actiekoppen							
Servicebalie	Nee	-	-	-	-	-		
Slijterij	Nee	-		-		-		
Winkelinterieur								
Kleurstelling	Rood, groen en blauw							
Entree	Alleen beeldmerken							
Presentatie vers	Deels ambachtelijk, deels koelmeubel cockpit	-	-	-	-	-		
Presentatie actie	Actiestraat							
Plafond	Wit systeem met koof / lichtlijst boven de actiestraat						-	-
Wanden	Indien in het zicht met panelen					-		
Vloer	Tegels in twee kleuren, in patroon gelegd		-	-	-	-		-
Kooflijn	Geen					-		

Tabel 16: Overzicht afwijkingen formule-uitgangspunten

Vlaardingen, Van Hogendorpstraat

De plattegrond van het verkoopgebied van de vestiging aan de Van Hogendorpstraat te Vlaardingen is geen rechthoek. Door de vorm van het gebouw was het niet mogelijk de plattegrond aan te passen. De diverse hoeken in de plattegrond kunnen namelijk niet veranderd worden.

Aarle-Rixtel

De oppervlakte van de winkel valt nog niet in de gewenste categorie. Dit is echter niet te realiseren binnen het bestaande gebouw zonder een externe uitbreiding. In de lange zijden van de vestiging zit een kleine knik. Het verkoopgebied van de winkel heeft echter nog wel

een rechthoekige vorm. De entree bevindt zich niet in de hoek van de vestiging. Dit was bouwkundig slecht te realiseren.

Werkendam

Voor de oppervlakte van deze winkel geldt hetzelfde als bij de vestiging Aarle-Rixtel: deze valt nog niet in de gewenste categorie. Dit is niet te realiseren binnen het bestaande gebouw zonder een externe uitbreiding.

Barendrecht

De winkel in Barendrecht heeft geen rechthoekige plattegrond. Dit heeft te maken met de aanwezige hoeken en de niet evenwijdige zijden van de plattegrond. Hierdoor is de indeling van de winkel niet volgens de uitgangspunten (deel van de stellingen is gedraaid) en lopen de zichtlijnen (in het smalle deel van de winkel) deels anders dan gewenst.

Woudrichem

In dit pand is geen rechthoekige verkoopruimte te creëren door de aanwezige hoek in één van de zijden. De indeling is dus niet geheel volgens het principe met de ring van versgroepen, de zichtlijnen in het gedeelte gelijk na de entree zijn niet conform de uitgangspunten, wat de ruimtelijkheid van de winkel verandert. Daarnaast is de positie van de entree niet geheel zoals gewenst, waardoor de routing van de consument tegenovergesteld is aan die in de andere winkels.

Vlaardingen, Dirk de Dordelaan en Papendrecht

Bij deze winkels zijn er geen ruimtelijke en technische randvoorwaarden van invloed op het de uitwerking van de formule.

Overzicht ruimtelijke en technische randvoorwaarden

In het volgende schema zijn de mintekens die veroorzaakt zijn door ruimtelijke danwel technische randvoorwaarden vervangen door een R/T. Zodoende is een deel van de afwijkingen verklaard.

		HDL	ARL	WKD	BDT	WDM	DIII	PPD
Winkelgrootte								
Oppervlakte	800-1200 [m ² VVO]		R/T	R/T				
Winkelindeling								
Indeling	Ring vers, kruidenierspaden				R/T	R/T		
Plattegrondvorm	Rechthoek	R/T			R/T	R/T		
Evenwijdige zijden	Alle				R/T			
Hoeken	Geen	R/T	R/T	-	R/T	R/T		
Zichtlijnen	Gehele lengte en breedte				R/T	R/T		
Ruimtelijkheid	Overzichtelijk, zichtlijnen				R/T	R/T		
Positie entree	Hoek van winkel		R/T	R/T		R/T		
Routing consument	Vrije loop, tegen klok in					R/T		
Eerste versgroep	Brood	-	-	-	-	-		
Clustering vers	Vlees en AGF (achter)	-	-	-	-	-		
Positionering stell.	Recht (evenwijdig) geplaatst				R/T	R/T		
Positionering acties	Actiestraat met actiekoppen							
Servicebalie	Nee	-	-	-	-	-		
Slijterij	Nee	-		-		-		

Tabel 17: Overzicht ruimtelijke en technische randvoorwaarden

Winkeluiterlijk								
Kleurstelling	Rood, groen en blauw							
Entree	Alleen beeldmerken							
Presentatie vers	Deels ambachtelijk, deels koelmeubel + cockpit	-	-	-	-	-		
Presentatie actie	Actiestraat							
Plafond	Wit systeem met koof / lichtlijst boven de actiestraat						-	-
Wanden	Indien in het zicht met panelen					-		
Vloer	Tegels in twee kleuren, in patroon gelegd		-	-	-	-		-
Kooflijn	Geen					-		

Tabel 17 vervolg: Overzicht ruimtelijke en technische randvoorwaarden (niveau Winkeluiterlijk)

5.4. Conclusies

In deze alinea zal een overzicht worden gegeven van de ruimtelijke en technische ingrepen en de geconstateerde randvoorwaarden die het meest voorkomen of aan de formule gerelateerd zijn.

Winkelgrootte

Oppervlakte

Bij één vestiging heeft zowel een externe als een interne uitbreiding plaatsgevonden (Barendrecht). Vier andere vestigingen zijn door middel van uitbreidingen binnen het bestaande casco vergroot (Aarle Rixtel, Vlaardingen (Dirk de Derdelaan), Vlaardingen (Van Hogendorp) en Werkendam).

Door de ruimtelijke beperkingen van de twee panden van de vestigingen in Aarle-Rixtel en Werkendam voldoet het verkoopvloeroppervlakte niet aan de gewenste norm, namelijk groter dan 800 m². Binnen de huidige casco's zijn de winkels niet verder te vergroten.

Door alle uitbreidingen is het gemiddelde verkoopvloeroppervlak van de verbouwde vestigingen gestegen van 742 [m² VVO] tot 983 [m² VVO]. Deze toename is vooral te danken aan de drie vestigingen Barendrecht, Papendrecht, Vlaardingen (Dirk de Derdelaan).

Winkelindeling

Indeling

Bij vier van de aangepaste projecten is de vorm van het nieuwe verkoopgebied min of meer overeenkomstig met die van een rechthoek. Dit geldt echter niet voor de vestigingen Barendrecht (Pentagram), Vlaardingen (Van Hogendorp) en Woudrichem (L-vorm). Voor de winkel Barendrecht en Woudrichem geldt dat hierdoor de indeling (bestaande uit de ring met versgroepen en de kruidenierspaden) niet geïmplementeerd kon worden. Voor de vestiging Vlaardingen (van Hogendorp) geldt dat de verkoopruimte niet een ideale rechthoek vormt, maar deze is wel goed in te delen volgens de formule MCD Supermarkten Derde generatie.

Plattegrondvorm

Bij de uitbreidingen in de vestigingen Barendrecht en Aarle-Rixtel was het niet mogelijk een rechthoek te creëren. In de vestiging in Barendrecht heeft dit tot gevolg dat de indeling niet overeenkomstig de uitgangspunten is. In het smalle gedeelte van de winkel (waar de uitbreiding heeft plaatsgevonden) is de opstelling van de stellingen en meubelen een kwartslag gedraaid ten opzichte van de overige winkels. Hierdoor is de ruimtelijkheid van deze winkel anders dan in de overige winkels. In de vestiging Aarle-Rixtel heeft een kleine uitbreiding plaatsgevonden waardoor een schuine hoek is gecreëerd in het verkoopgebied direct na de entree. Omdat het hier een kleine uitbreiding betreft heeft het geen gevolgen voor de positionering van stellingen of de ruimtelijkheid in de winkel.

In Woudrichem is de bestaande plattegrondvorm niet veranderd, ondanks dat het hier geen rechthoek betreft. Ook in deze winkel is de opstelling van de stellingen en meubelen anders dan in de overige winkels. Het verschil is hier terug te vinden in de opstelling en positionering van de AGF-afdeling in het gebied gelijk na de entree van de winkel. Hierdoor is de ruimtelijkheid van deze winkel anders dan in de overige winkels

Positie entree en routing consument

Bij drie winkels is de positie van de entree aangepast. Het betreft de vestigingen Barendrecht, Vlaardingen (Dirk de Derdelaan) en Vlaardingen (Van Hogendorp). Uit de cases blijkt dat de positie van de entree mede bepalend is voor de routing van de consument door de winkel. Voor alle cases behalve de winkel in Woudrichem geldt dat de routing van de consument tegen de draairichting van de klok in is. In Woudrichem is door de positie van de entree enkel een routing met de klok mee mogelijk.

Positionering van de stellingen en actieartikelen

In de winkels met een afwijkend plattegrondvorm (Barendrecht en Woudrichem) is de positionering van de stelling niet geheel uit te voeren volgens de wensen van de formule. Door wisselende breedte en lengteverhoudingen is hier geen eenduidige invulling van het verkoopgebied te realiseren.

De wijze waarop de gewenste actiestraat in de winkels is aangebracht is echter wel eenduidig. Hiervoor gelden dus geen ruimtelijk of technische randvoorwaarden

Uiterlijk

Plafond

In de vestigingen Aarle Rixtel, Barendrecht, Vlaardingen (Dirk de Derdelaan) en Vlaardingen (Van Hogendorp) is de bestaande plafondafwerking vervangen door nieuwe. Dit is bij Dirk de Derdelaan gebeurd door middel van het schilderen van het bouwkundige plafond en deels aanbrengen van een nieuw systeemplafond.

Wanden

In alle winkels zijn de wandafwerkingen aangepast. In een supermarkt zijn wandafwerkingen over het algemeen aan het zicht onttrokken door het geplaatste meubilair (koelingen en stellingen). Daar waar nodig zijn stuclagen vervangen, verflagen aangebracht of wandtegels gezet.

Vloer

In drie winkels (Vlaardingen (Dirk de Derdelaan en Van Hogendorp) en Barendrecht) zijn de vloertegels vervangen door tegels volgens de nieuwe uitgangspunten. In de vestiging Papendrecht zijn, in plaats van de toepassing van vloertegels, marmoleum met eenzelfde patroon als de formuletegels gebruikt.

In slechts twee van de aangepaste vestigingen is het gewenste niveauverschil met bijbehorende koof in het plafond terug te vinden boven de actiestraat in de winkel. Het betreft hier de vestigingen Van Hogendorp en Aarle Rixtel.

Algemeen

Alle winkels zijn op het gebied van winkelinterieur aangepast. De formulekleuren zijn in de winkels aangebracht en de winkelentrees zijn nu uitgevoerd volgens de geldende standaard: kolommen zijn verwijderd en beeldmerken aangepast.

Op het niveau van winkelinterieur gelden bijna geen ruimtelijke of technische randvoorwaarden. In de vestiging Vlaardingen, Dirk de Derdelaan is het gewenste plafond niet aangebracht omdat het bestaande bouwkundige plafond van de winkel hiervoor te laag was. Dit is de enige geconstateerde ruimtelijke randvoorwaarde op dit niveau.

6. *Juridische en financiële randvoorwaarden*

6.1. *Inleiding*

In dit hoofdstuk zullen de juridische en financiële kenmerken van de aangepaste projecten worden geïnventariseerd. Hierdoor zal onderzoeksvraag “Welke juridische en financiële randvoorwaarden zijn van invloed op de bouwkundige uitwerking van de supermarktformule?” beantwoord worden. Parallel aan de empirische inventarisatie wordt een theoretisch kader geschapen op basis waarvan verder empirisch onderzoek zal plaatsvinden. De uit de inventarisatie volgende kenmerken zullen daarna worden vergeleken met de resultaten van het onderzoek betreffende de ruimtelijke en technische ingrepen. Zodoende zal duidelijk worden welk effect de juridische en financiële kenmerken van een vestiging hebben op de ruimtelijke en technische uitwerking van een project.

Een juridisch aspect met invloed op het resultaat van de formule-implementatie bleek de juridische samenwerkingsvorm tussen vestiging en de formulehouder. Daarnaast is de eigendomssituatie van het pand van invloed op het eindresultaat van de formule implementatie. De vastgoedportefeuille van Boon Slidrecht bestaat alleen uit aangehuurde winkelpanden.

6.2. *Juridische samenwerkingsvormen*

Supermarkten die onder de vlag van een formule opereren zijn onderdeel van een overkoepelende organisatie. Er zijn binnen de detailhandel verschillende mogelijkheden van samenwerken binnen een dergelijke organisatie. De belangrijkste zijn: inkoopverenigingen, het vrijwillig filiaalbedrijf en franchising. (Van der Kind, 2004)

Inkoopverenigingen

Inkoopverenigingen zijn organisaties van onafhankelijke detaillisten, vaak op coöperatieve basis, die willen komen tot conditieverbetering voor de aangesloten leden door middel van bundeling van inkoopvolumes. De eersten zijn ontstaan rond 1930 in de foodsector: bijvoorbeeld Spar en Sperwer. In de beginperiode geschiedde het inkopen via de vereniging zuiver op basis van vrijwilligheid.

Vrijwillig filiaalbedrijf

De ongebondenheid van de aangesloten detaillisten is later verminderd en de inkoopverenigingen gingen over in zogenaamde vrijwillig filiaalbedrijven. Hierbij verbonden de zelfstandige ondernemers zich en presenteerden zich onder een formulenaam. Zij namen hun producten af bij een bepaalde grossier, maar bleven wel zelfstandig opererende winkels, waarbij de inbreng van de overkoepelende organisatie in eerste instantie beperkt bleef tot het assortiment. Later probeerden de overkoepelende organisaties ook invloed op andere onderdelen van de marketingmix van de formules uit te oefenen. De reden hiervoor was de toegenomen concurrentie van het groot winkelbedrijf (ondernemingen met meer dan 100 personeelsleden). Een voorbeeld van een vrijwillig filiaalbedrijf is Schuitema dat de formule C1000 beheert.

Franchising

Franchising kunnen we kenschetsen als een tussenvorm tussen het filiaal grootbedrijf en het vrijwillig filiaalbedrijf. Het is een vorm waarbij onafhankelijke ondernemers zich kunnen aansluiten bij een ‘centrale formulebeheerder’ (de franchisegever of franchisor). De onafhankelijke ondernemer (de franchisenemer of franchisee) die zich bij een franchise organisatie aansluit, is verplicht zich te houden aan de regels die de franchise gever noodzakelijk acht om het marketingconcept in stand te houden.

Afhankelijk van de hardheid van deze eisen spreekt men van wel van softfranchising en hard franchising. Wanneer een franchisegever dusdanig harde eisen stelt aan de marketingmix dat een consument bij betreden van de winkel niet weet of hij in een eigen vestiging of in een franchisevestiging is, spreekt men van hard franchising. Wanneer deze eisen minder strikt zijn wordt gesproken over softfranchising.

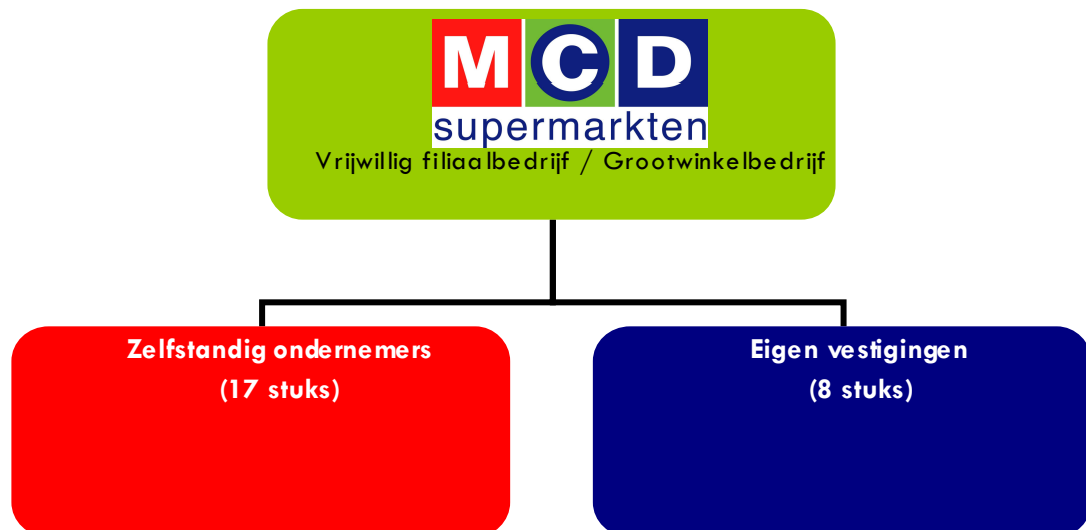
Voordelen voor de franchisenemer zijn dat hij zich tegen betrekkelijk geringe kosten kan aansluiten bij een gerenommeerde formule, dat hij zijn aandacht niet meer hoeft te verdelen

over de vele aandachtvelden die gepaard gaan met het bedrijven van detailhandel en dat hij toch onafhankelijk kan blijven. De franchiseemer betaalt een fee voor de inspanningen die de franchisegever zich getroost om het concept actueel te houden en de diensten die vanuit de centrale beheersorganisatie worden verleend.

Het voordeel voor de franchisegever is, naast de directe opbrengst van de fee, dat de formule sneller en met minder investeringen kan worden geëxpandeerd. Dit leidt enerzijds tot een snellere afdekking van het verzorgingsgebied (efficiëntie voordeel in externe promotie), anderzijds tot vergroting van het inkoopvolume (verbetering van inkoopcondities).

Situatie bij MCD Supermarkten

Aangezien Boon Sliedrecht BV van origine een groothandelbedrijf is dat via aangesloten winkels eigen producten verkoopt aan de consument is de samenstelling van het winkelbestand niet eenduidig. 17 van de 25 vestigingen worden beheerd door zelfstandige ondernemers en de overigen zijn in beheer bij Boon Sliedrecht BV. Aangezien de aangesloten ondernemers over een grote mate van vrijheid beschikken en Boon Sliedrecht zich hoofdzakelijk bemoeit met het te voeren assortiment (en slechts ten dele met de marketingmix) is de organisatie dus deels te typeren als een vrijwillig filiaalbedrijf. Ten aanzien van de eigen vestigingen opereert Boon Sliedrecht BV als een grootwinkelbedrijf, waarbij de vestigingen centraal worden aangestuurd en het assortiment centraal wordt bepaald.



Figuur 70: Juridische samenwerking MCD Supermarkten

De huidige situatie is ontstaan doordat in de loop der tijd ondernemers besloten hebben zich bij de organisatie aan te sluiten. Deze ondernemers beschikten over een eigen vestiging die cosmetisch werd aangepast aan de uitgangspunten van de geldende MCD Supermarkten formule. Deze aanpassingen hadden echter geen invloed op de winkelgrootte of de winkelindeling: door het vrijwillige samenwerkingsverband had Boon Sliedrecht hier weinig invloed op.

Boon Sliedrecht heeft het hebben van eigen vestigingen tot een minimum proberen te beperken. Tot 1998 beschikte de onderneming over slechts vier eigen vestigingen. De geldende trend is echter dat er, wanneer zelfstandig ondernemers besluiten te stoppen met hun supermarkt, geen opvolging is. Het stoppen van een ondernemer betekent dus het einde van een afzetkanaal van Boon Sliedrecht. De organisatie neemt dan in veel gevallen de vestiging over van de ondernemer om zo continuïteit in de goederenafzet te houden en marktpositie te behouden. Zodoende is het aantal eigen vestiging sinds 1998 gegroeid van vier tot acht.

Omdat de formule MCD Supermarkten Derde generatie geen harde franchiseformule is, kan Boon Sliedrecht de ondernemers geen uitgangspunten opdringen. De zelfstandige ondernemers hebben zelf de keuze in hoeverre ze besluiten de formule-uitgangspunten te implementeren. Boon Sliedrecht kan hierin slechts een adviserende rol spelen. Het eindresultaat van de formule-uitrol over de gehele MCD organisatie wordt dus voor een deel

bepaald door de mate van meewerking door de zelfstandig ondernemers voor wie de winkel de belangrijkste bron van inkomsten is. In de praktijk blijken zelfstandig ondernemers minder bereid te zijn tot het nemen van financiële risico's dan de Boon Sliedrecht organisatie.

Voor de eigen vestigingen gelden andere criteria om ze wel of niet aan te passen aan de uitgangspunten van de winkelformule. Financiële risico's aangaande de aanpassing kunnen namelijk worden verevend over verschillende vestigingen en zullen dus een minder grote rol spelen dan voor zelfstandige ondernemers.

Conclusie

De zeven aangepaste vestigingen zijn voor het grootste deel eigen vestigingen, vijf van de zeven aangepaste vestigingen zijn namelijk in beheer bij Boon Sliedrecht. Dit is een andere verdeling dan in het winkelbestand van de MCD Supermarkten. Dit bestaat namelijk voor 68% uit zelfstandige ondernemers. Deze twee geconstateerde verhoudingen komen niet met elkaar overeen. De voornaamste reden hiervoor is dat de formule MCD Supermarkten Derde generatie geen hardfranchise formule is, waardoor de uitgangspunten niet dwingend opgelegd kunnen worden. De zelfstandige ondernemers kunnen hun eigen keuze maken aangaande het wel of niet participeren in de formule-uitrol. Daarnaast hebben de ondernemers zelf een grote invloed op de mate van implementatie van de uitgangspunten van de formule: zij kunnen bijvoorbeeld een taakstellend budget aangeven waardoor niet alle gewenste formule-elementen tijdens de aanpassing aangebracht worden.

6.3. Vastgoedgebruik en eigendom

Een gebruiker kan op drie manieren gebruik maken van een pand. Men kan een pand gebruiken indien men dit in eigendom heeft, indien men het huurt of indien men het leest. Het vastgoed dat gebruikt wordt door Boon Sliedrecht BV wordt ten behoeve van het exploiteren van de MCD formule is aangehuurd. Dit heeft als consequentie dat Boon Sliedrecht BV geen eigenaar van het vastgoed is, waardoor er ten aanzien van een aantal bouwkundige formule-uitgangspunten randvoorwaarden uit de opgestelde huurovereenkomsten en de bijbehorende algemene voorwaarden volgende opgelegd zijn. In de volgende alinea's zal een inventarisatie uitgevoerd worden van de door het huurrecht opgelegde belemmeringen bij het implementeren van de ruimtelijke uitgangspunten van een supermarktformule.

Het huren van vastgoed

Een huurovereenkomst is een overeenkomst, waarbij de ene partij zich verbindt om de andere partij het genot van een zaak te doen hebben, gedurende een bepaalde tijd en tegen een bepaalde prijs, welke de laatstgenoemde aanneemt te betalen (artikel 1584 boek 7A NBW). Bij een huurovereenkomst zijn dus de verhuurde 'zaak' en twee partijen betrokken. De verhuurde zaak kan zowel roerend als onroerend zijn. In het Nieuw Burgerlijk Wetboek zijn aangaande de verhuur van onroerend goed twee regelingen uitgewerkt, namelijk ten aanzien van verhuur van woonruimte en van bedrijfsruimte (waaronder winkelruimte). Voor dit onderzoek is de regeling aangaande de verhuur van bedrijfsruimte van belang. De twee betrokken partijen zijn de verhuurder en de huurder van de zaak. De verhuurder moet aan de huurder het genot verschaffen, instaan voor rustig en vreedzaam genot en zorgen voor het grote onderhoud, zodat het gehuurde overeenkomstig de huurbestemming kan worden gebruikt. De huurder moet op zijn beurt de huur op tijd betalen, het gehuurde als een goed huisvader en overeenkomstig zijn bestemming gebruiken, zorgdragen voor het dagelijks onderhoud en kleine reparaties en het gehuurde na afloop van de huurovereenkomst in goede staat opleveren. Bovenstaande verplichtingen zijn gebaseerd op die beschreven in de artikelen 1596 – 1599 boek 7A NBW (Croes, 1993)

Huur van een winkelruimte

Onder een bedrijfsruimte verstaat men uitsluitend:

1. Gebouwde onroerende zaken, alsmede bijbehorende grond en de onzelfstandige woning, krachtens huurovereenkomst bestemd tot:
 - a. Uitoefening van een kleinhandelsbedrijf, van een restaurant- of cafébedrijf, van een afhaal- of besteldienst, of van een ambachtsbedrijf, een en ander

indien de verhuurde ruimte een voor het publiek toegankelijk lokaal voor rechtstreekse levering van goederen of voor dienstverlening is;

b. De uitoefening van een hotelbedrijf;

2. Onroerende zaken die krachtens huurovereenkomst bestemd zijn tot uitoefening van een kampeerbedrijf.

Deze opsomming is limitatief, dat wil zeggen, dat alleen ruimte als bedrijfsruimte wordt aangemerkt indien het in de wettelijk opsomming wordt genoemd. Binnen de categorie bedrijfsruimte wordt dan nog een onderscheid gemaakt tussen winkelruimte en andere bedrijfsruimte (artikel 7:290 BW). Naast winkelruimte is er nog overige bedrijfsruimte, die niet kan worden geschaard onder de bedrijfsruimte die in artikel 7:290 lid 2 BW wordt bedoeld. Het zijn kantoorpanden, pakhuizen, bedrijfshallen, praktijkruimten voor artsen e.d. De bepalingen van afdeling 6 van boek 7 BW, zijn op die restgroep niet van toepassing.

Over het algemeen wordt een pand als casco verhuurd, dat wordt dan in het contract vastgelegd. Onder huur als casco wordt verstaan, de huur van de constructieve bouwvloeren, de constructieve plafonds, de bouwmuren zonder puien, doch inclusief de in de bouwmuren aanwezige kozijnen, ramen en deuren, de nutsvoorzieningen tot waar de hoofdmeter is, alsmede het (basis) sprinklernet en trappen, indien deze door of vanwege verhuurder zijn aangebracht.

Het gehuurde wordt bij aanvang van de huur opgeleverd en door huurder aanvaard in de staat waarin het zich dan bevindt. Die staat wordt door huurder en verhuurder vastgelegd in een proces-verbaal van oplevering, welke deel uitmaakt van de huurovereenkomst.

Verder is in de algemene voorwaarden van een huurcontract gedefinieerd dat een huurder het gehuurde daadwerkelijk, geheel, behoorlijk en zelf zal gebruiken uitsluitend overeenkomstig de in de huurovereenkomst aangegeven bestemming.

Door huurder aangebrachte voorzieningen

Om in een pand dat gehuurd wordt de ruimtelijke uitgangspunten van een supermarktfomule te kunnen implementeren zullen aan aantal ruimtelijke en technische ingrepen gedaan moeten worden. Wettelijk is echter bepaald dat een huurder aan de verhuurder toestemming zal moeten vragen om de inrichting of de gedaante van hetgeen hij huurt, geheel of gedeeltelijk te veranderen. Die toestemming is niet nodig voor veranderingen en toevoegingen die bij het einde van de huur zonder noemenswaardige kosten ongedaan kunnen worden gemaakt en verwijderd. Voor iedere ruimtelijke ingreep waarbij het casco wordt beïnvloed zal dus toestemming aan de verhuurder moeten worden gevraagd.

Of een huurder verplicht is tot het ongedaan maken van met toestemming van de verhuurder aangebrachte veranderingen, is afhankelijk van de vraag wat de huurder en de verhuurder daarover hebben afgesproken. Afspraken daarover kunnen het best direct bij het verlenen van de toestemming worden gemaakt en vastgelegd. Als geen afspraken worden gemaakt, dan geldt hetgeen daarover in de wet is bepaald. In de wet staat, dat een huurder niet verplicht is tot het ongedaan maken van geoorloofde veranderingen. Mag de huurder de veranderingen laten zitten, dan kan de huurder daarvoor een vergoeding vragen als de verhuurder door die voorziening ongerechtvaardigd is verrijkt. De huurder moet de vergoeding wel opeisen.

Tenzij anders overeengekomen, moet de huurder het gehuurde bij het einde van de huur opleveren in de staat waarin hij het gehuurde bij het sluiten van de huurovereenkomst heeft aanvaard. De verhuurder kan dat waarschijnlijk alleen aantonen als er bij aanvang van de huur een beschrijving van het gehuurde is opgemaakt. Ontbreekt een beschrijving van het gehuurde, dan zegt de wet dat de huurder wordt geacht het gehuurde te hebben ontvangen in de staat, zoals deze is bij het einde van de huur (artikel 7: 224 BW). De verhuurder heeft het recht om bewijs van het tegendeel te leveren, maar als een beschrijving ontbreekt, zal hij daar naar alle waarschijnlijkheid niet in slagen. Een beschrijving is tevens van belang om achteraf vast te kunnen stellen welke veranderingen huurder zonder toestemming van verhuurder heeft aangebracht en niet ongedaan heeft gemaakt.

Uit bovenstaande alinea's blijkt dus dat het aanbrengen van veranderingen aan een gehuurd pand over het algemeen weer teniet gedaan moeten worden aan het einde van de huurperiode. Een externe bouwkundige uitbreiding zal dus weer moeten verdwijnen aan het einde van de huurperiode van een pand. Ditzelfde geldt voor interne constructieve ingrepen. In de volgende alinea's is de letterlijke uitwerking gegeven van de verbodsbepalingen en

enkele artikelen aangaande de schade en aansprakelijkheid uit de wettelijk opgelegde Algemene Bepalingen van een huurovereenkomst die de het bouwkundige ingreepniveau in een aangehuurd pand bepalen.

Verbodsbepalingen

In de wettelijk geldende Algemene Bepalingen bij een huurovereenkomst voor de verhuur/huur van een winkelruimte gelden de volgende verbodsbepalingen (BRON, 2004)

6.13.1 Het is huurder niet toegestaan:

... wijzigingen of voorzieningen aan te brengen in, op of aan het gehuurde die in strijd zijn met voorschriften van de overheid en van de nutsbedrijven danwel met de voorwaarden waaronder de eigenaar van het gehuurde de eigendom van het gehuurde heeft verworven

...

6.13.2.1 Huurder zal verhuurder te allen tijde tijdig schriftelijk informeren over elke verandering of toevoeging die huurder in, aan of op gehuurde wenst aan te brengen of te hebben zoals naamsaanduidingen, reclames, borden,

6.13.2.2 Onder veranderingen en toevoegingen wordt mede verstaan het aanbrengen van gaten in de gevels, vloeren en wanden.

6.13.2.3 Huurder heeft de voorafgaande schriftelijke toestemming van verhuurder nodig voor het geheel of gedeeltelijk veranderen van de inrichting of de gedaante van het gehuurde, tenzij het gaat om veranderingen en toevoegingen die bij het einde van de huur zonder noemenswaardige kosten kunnen worden ongedaan gemaakt en verwijderd.

6.13.2.4 Tenzij partijen schriftelijk anders zijn overeengekomen verleent verhuurder geen toestemming voor veranderingen en toevoegingen die huurder wenst aan te brengen, indien deze bij het einde van de huur niet zonder schade aan het gehuurde en niet zonder noemenswaardige kosten ongedaan kunnen worden gemaakt of wanneer deze veranderingen en toevoegingen niet noodzakelijk zijn voor een doelmatig gebruik van het gehuurde.

6.13.2.5 Verhuurder heeft het recht om met betrekking tot door huurder gewenste veranderingen of toevoegingen voorschriften te geven, zoals ten aanzien van de uitvoering, plaats, afmeting en materiaalkeuze. Huurder is gehouden tot de naleving van voorschriften van daartoe bevoegde instanties met betrekking tot door huurder aangebrachte veranderingen of toevoegingen.

6.13.2.6 Door huurder al dan niet met toestemming van verhuurder aangebrachte veranderingen en toevoegingen maken geen deel uit van het gehuurde.

6.13.2.7 Voor zover partijen niet schriftelijk anders zijn overeengekomen, moeten door huurder aangebrachte veranderingen of toevoegingen voor het einde van de huur door de huurder ongedaan zijn gemaakt.

...

6.13.2.9 Het is huurder zonder voorafgaande schriftelijke toestemming niet toegestaan de dienst- en installatieruimten, de platten, de daken, goten en de niet voor algemeen gebruik bestemde plaatsen van het gehuurde of van het gebouw of complex waarvan het gehuurde deel uitmaakt, te betreden of te laten betreden of vervoermiddelen te stallen op andere dan de daartoe bestemde plaatsen.

...

6.13.4 Met betrekking tot de in 6.13.2.1 en 6.13.2.2 bedoelde veranderingen, toevoegingen en dergelijke is verhuurder op geen enkele wijze aansprakelijk.

...

6.13.7 Indien door huurder aangebrachte zaken in verband met onderhouds- of reparatiewerkzaamheden aan het gehuurde tijdelijk moeten worden verwijderd, zullen de kosten voor verwijdering, eventuele opslag en het opnieuw aanbrengen voor rekening en risico van huurder komen, zulks ongeacht of de verhuurder voor het aanbrengen van de betreffende zaken toestemming heeft verleend.

Schade en aansprakelijkheid

11.7 Huurder is aansprakelijk voor schade die gevolg is van door of namens hem aangebrachte veranderingen en toevoegingen. Huurder vrijwaart verhuurder voor aanspraken van derden voor schade veroorzaakt door huurder aangebrachte veranderingen en voorzieningen.

Conclusie

Op de vraag: “Welke juridische () randvoorwaarden zijn van invloed op de bouwkundige uitwerking van de supermarktfomule?” kan de gebruikssituatie van het pand als randvoorwaarde aangegeven worden. De eigenaar van het pand kan een formule-implementatie in een gehuurd pand namelijk op alle ingreepniveaus (winkelgrootte, winkelindeling en uiterlijk) beïnvloeden en zelfs stagneren. Door te kiezen voor technische oplossingen die aan het einde van de huurtermijn zonder noemenswaardige kosten ongedaan kunnen worden gemaakt of verwijderd, kan wel zonder nadelige invloed van de pandeigenaar een formule (cosmetisch) geïmplementeerd worden.

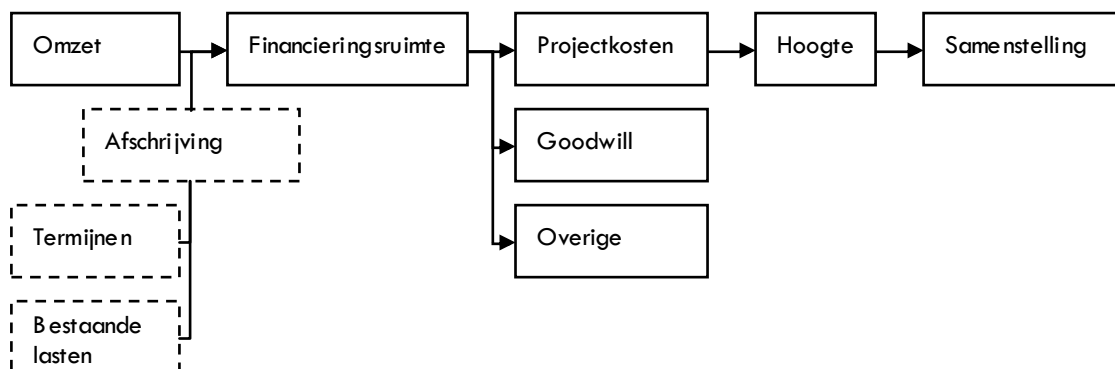
Wanneer er sprake is van een project waarbij er werkzaamheden aan de gevels, vloeren of wanden plaatsvinden, dient dit in overleg met de eigenaar van het pand te gebeuren, waarbij de kans op een negatief bindend oordeel van deze in principe groot is. Hetzelfde geldt voor werkzaamheden ten aanzien van de inrichting of de gedaante van het gehuurde, tenzij het gaat om veranderingen en toevoegingen die bij het einde van de huur zonder noemenswaardige kosten ongedaan kunnen worden gemaakt of verwijderd. Een verhuurder heeft zelfs de macht om bij gewenste veranderingen of toevoegingen voorschriften te geven ten aanzien van bijvoorbeeld de uitvoering, plaats, afmeting en materiaalkeuze, waarbij de huurder gehouden is tot naleving hiervan.

6.4. Financiële kenmerken

Inleiding

De mate van implementatie van een winkelfomule wordt beïnvloed door de mogelijkheid tot investeren in een project, iedere ingreep zal immers gefinancierd moeten worden. Middelen om een formule-implementatie te bekostigen moeten in het bedrijfsproces verdiend worden. In de food-retail wordt geld verdiend (rendement behaald) door de verkoop van producten aan consumenten, waarbij globaal de volgende fomule geldt: $\text{Omzet} = \text{Klanten} \times \text{Besteed bedrag}$ (Van der Kind 2004). Bij Boon Sliedrecht wordt het budget bepaald op basis van de (verwachte) omzet. Omzet is in de detailhandel immers een van de graadmeters voor het inkomstenniveau.

In de volgende alinea's zal het investeringsniveau per project verklaard worden op basis van het onderstaande schema. Dit schema geeft namelijk een ruwe verklaring voor de hoogte en samenstelling van de projectkosten. Alle in het schema voorkomende termen en verbanden worden in de volgende alinea's uitgelegd.



Figuur 71: Projectkosten

Financieringsruimte

Op basis van de omzet en winstgevendheid wordt de financieringsruimte berekend. Deze is beschikbaar voor de te plegen investeringen. De financieringsruimte omvat te betalen rente en aflossingsverplichtingen (gelijk aan de afschrijvingen). Afhankelijk van de looptijd van de lening is de maximaal haalbare investering te berekenen. In de ideale situatie kan dit bedrag in zijn geheel gereserveerd worden voor de formule-implementatie.

Als de jaarlijkse reservering bekend is kan de hoogte van de totale investering berekend worden wanneer bekend is over welke periode deze moet worden afgeschreven. Hiervoor moet de afschrijvingstermijn van de totale investering bekend zijn. Deze wordt bepaald op basis van het gemiddelde van twee grootste kostenposten bij een winkelaanpassing: te weten bouwkundig en inventaris. Bouwkundige investeringen worden afgeschreven in 10 jaar en voor aanpassingen aan het inventaris geldt een afschrijfstermijn van 5 jaar. In de praktijk wordt gewerkt met een gemiddelde van 7 jaar. Dit is dus een gemiddelde want de investering in een formule-implementatie is opgebouwd uit meerdere investeringen die elk een andere afschrijvingstermijn hebben.

Samenstelling investering

Het berekende budget is de bovengrens van de te maken investeringen. De investering zal kunnen bestaan uit: goodwill, overige kosten en projectkosten.

Goodwill staat hier voor een bedrag dat wordt betaald ter compensatie van slecht meetbare zaken. Het is de commerciële, in geld uitgedrukte waarde van een bedrijf bij het overdoen aan anderen. Wanneer, bijvoorbeeld, een zelfstandig ondernemer zijn winkel verkoopt aan een franchisegever zal de laatste een vergoeding betalen voor concrete zaken als het pand, de inventaris, enz. Daarnaast zal de franchisegever een bedrag betalen voor het feit dat deze eigenlijk een pand met bijbehorende clientèle en naamsbekendheid koopt. Die "zachte" zaken zijn slecht meetbaar en in geld uit te drukken, waardoor de hoogte van een dergelijke premie slecht in te schatten is: deze volgt uit onderhandelingen en afspraken.

De overige kosten bij een formule-implementatie kunnen grondaankoop, terreininrichting en dergelijke zijn. De hoogte van dit bedrag is tevens per project verschillend en is dus niet algemeen te benoemen.

Wanneer bekend is welke jaarlijkse reservering gemaakt moet worden voor de twee hierboven genoemde posten blijft de financiële ruimte voor de projectkosten over.

Projectkosten

De projectkosten zijn als volgt gedefinieerd: *De som van alle bruto bouwkosten exclusief BTW die gemaakt zijn om de formule MCD Supermarkten Derde generatie in het vastgoedobject te implementeren.* De projectkosten zijn verdeeld in de categorieën: bouwkundig, afbouw, E+W techniek, inrichting, koeltechniek en overige. De kosten betreffende overige werkzaamheden die de implementatie van de formule aangaan, zoals organisatiekosten of reclameacties vallen dus buiten deze definitie.

Hoogte projectkosten

De hoogte van de investering om de formule MCD Supermarkten Derde generatie te implementeren wordt, zoals gezegd, bepaald op basis van de jaaromzet van de betreffende vestiging. Wanneer bekend is welk deel van de jaarlijkse reservering overblijft voor de projectkosten kan de berekening gemaakt worden voor de hoogte van de totale projectkosten.

De projectkosten worden verdeeld in drie categorieën op basis van de verschillende afschrijvingstermijnen. Het betreft hier de categorieën bouwkundig (10 jaar), inventaris (5 jaar) en automatisering (3 jaar). De afschrijvingstermijn hangt samen met de duurzaamheid van de categorie.

Deze categorieën kunnen gekoppeld worden aan de verdeling van de (bouwkundige) ingrepen ten behoeve van de formule-uitrol. Onder de categorie bouwkundig vallen de projectkosten: bouwkundig, afbouw, E+W-techniek, en koeltechniek. De categorie inventaris wordt gevormd door de inrichting en overige kosten en de categorie automatisering bestaat uit de kosten voor het aanleggen van de ICT (kassa's, computer, e.d.)

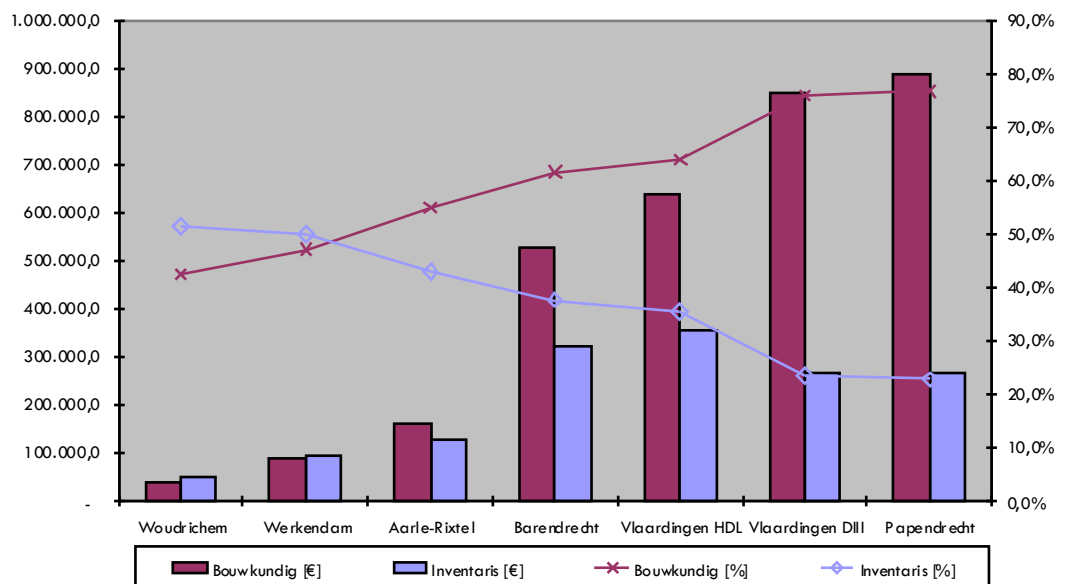
Samenstelling

Wanneer de kosten per project geïnventariseerd worden en gecategoriseerd volgens de drie categorieën uit de berekening in de vorige paragraaf ontstaat het volgende overzicht. Dit is gesorteerd op basis van de projectkosten. In dit schema is opvallend dat naarmate de totale projectkosten stijgen, de samenstelling verandert vanwege de relatieve stijging van het bouwkundige deel en een relatieve afname van de inventaris.

Project	WDC	WKD	ARL	BDT	HDL	DIII	PPD
Totaal [€]	99.074	194.741	293.968	857.420	996.927	1.117.000	1.161.000
Bouwkundig	42,4%	47,1%	54,9%	61,6%	63,9%	75,8%	76,7%
Inventaris	51,5%	49,8%	43,1%	37,7%	35,5%	23,7%	22,8%
Automatisering	6,1%	3,1%	2,0%	0,7%	0,6%	0,5%	0,5%

Tabel 18: Projectkosten (samenstelling en hoogte)

In de volgende figuur zijn zowel de relatieve als de absolute opbouw van de projectkosten weergegeven. Wat opvalt in deze grafiek is dat een toename in financiële projectgrootte vooral veroorzaakt wordt door de toename van de bouwkundige ingrepen. Deze kunnen in principe oneindig toenemen. De kosten om de inventaris aan te passen nemen relatief af, maar in absolute bedragen echter toe tot een maximum dat bereikt wordt bij de projecten Vlaardingen (Van Hogendorpplan en Dirk de Dordelaan) en Papendrecht. De maximale inrichtingskosten voor een MCD Derde Generatie vestiging bedragen € 300 000.

**Figuur 72: Samenstelling projectkosten**

Relatie omzet en projectkosten

In de voorgaande paragrafen is aangegeven hoe de projectkostenberekening bepaald worden aan de hand van de omzet. In het schema hierna is de berekening voor vijf van de zeven onderzoekscases gemaakt in verband met het ontbreken van de omzetcijfers van de eerste twee onderzoekscases. De benodigde toelichting is te vinden onder het schema.

	WKD	BDT	WDC	DIII	PPD
Kenmerken					
Weekomzet [€]	100.330	156.072	89.423	74.893	*1 79.100
Jaaromzet [€]	5.217.173	8.115.718	4.649.987	3.894.453	4.113.215
Financieringsruimte	2,0%	2,0%	2,0%	3,5%	3,5%
Fin. Ruimte / Jr [€]	104.343	162.314	162.750	136.306	143.963
Afschrijvingstermijnen					
Bouwkundig [jr.]	10	10	1	10	10
Inventaris [jr.]	5	5	1	5	5
Automatisering [jr.]	3	3	1	3	3
Goodwill [jr.]	10	10	-	-	-
Verwachte samenstelling investering					
Bouwkundig [%]	47%	62%	42%	76%	77%
Inventaris [%]	50%	38%	52%	24%	23%
Automatisering [%]	3%	1%	6%	1%	1%
Goodwill [€]	450.000	400.000	-	-	-
Afschrijving per jaar					
Bouwkundig [%]	4,7%	6,2%	42,4%	7,6%	7,7%
Inventaris [%]	10,0%	7,5%	51,5%	4,7%	4,6%
Automatisering [%]	1,0%	0,2%	6,1%	0,2%	0,2%
Goodwill [€]	45.000	40.000	-	-	-
Resultaat					
Budget [€]	282.460	857.420	99.074	1.117.000	1.161.000
Projectkosten [€]	194.741	857.420	99.074	1.117.000	1.161.000
Verschil [€]	87.719	-	-	-	-

*1 = verwachte omzet

Tabel 19: Relatie projectkosten en omzet

Toelichting Werkendam

Bij de vestiging in Werkendam waren de projectkosten lager dan het beschikbare budget. De ingebrachte financiële middelen voor deze aanpassing zijn afkomstig van zowel de zelfstandig ondernemer als de supermarktorganisatie. De verhouding tussen de mate van inbreng van beide partijen is niet bekend en daarom wordt het budget beschouwd als geheel afkomstig van de supermarktorganisatie. Van dit deel is bekend dat in verband met openstaande afschrijvingen uit het recente verleden de financieringsruimte 2% in plaats van 3,5% bedroeg.

In deze berekening is een bedrag voor goodwill gereserveerd. Tijdens de aanpassing was namelijk al bekend dat de ondernemer zou stoppen en dat Boon Sliedrecht waarschijnlijk de vestiging zou moeten overnemen. Dit is ook zo gebeurd.

Het verschil tussen het budget en de projectkosten is de reservering voor overige kosten.

Toelichting Barendrecht

Voor de vestiging in Barendrecht geldt een zelfde soort verklaring van de totstandkoming van het budget. Hier was echter sprake van een overdracht van de vestiging van één ondernemer naar een ander, waardoor er tevens sprake was van een grote reservering voor goodwill. Daarnaast bestond nog een reservering voor openstaande posten op de financieringsruimte waardoor deze 2% per jaar bedroeg. Het budget is volledig gebruikt.

Toelichting Woudrichem

In de vestiging Woudrichem is de symbolische grens aan de projectkosten gesteld van € 100.000. De reden hiervoor was de aanstaande sloop van deze vestiging. Zodoende is de

afschrijvingstermijn gesteld op een jaar en is de maximale hoogte van het bedrag bepaald op € 100 000.

Toelichting Vlaardingen Dirk de Dordelaan

Het budget voor het project aan de Dirk de Dordelaan in Vlaardingen is volledig gebruikt voor de bouwkundige uitvoering van het project.

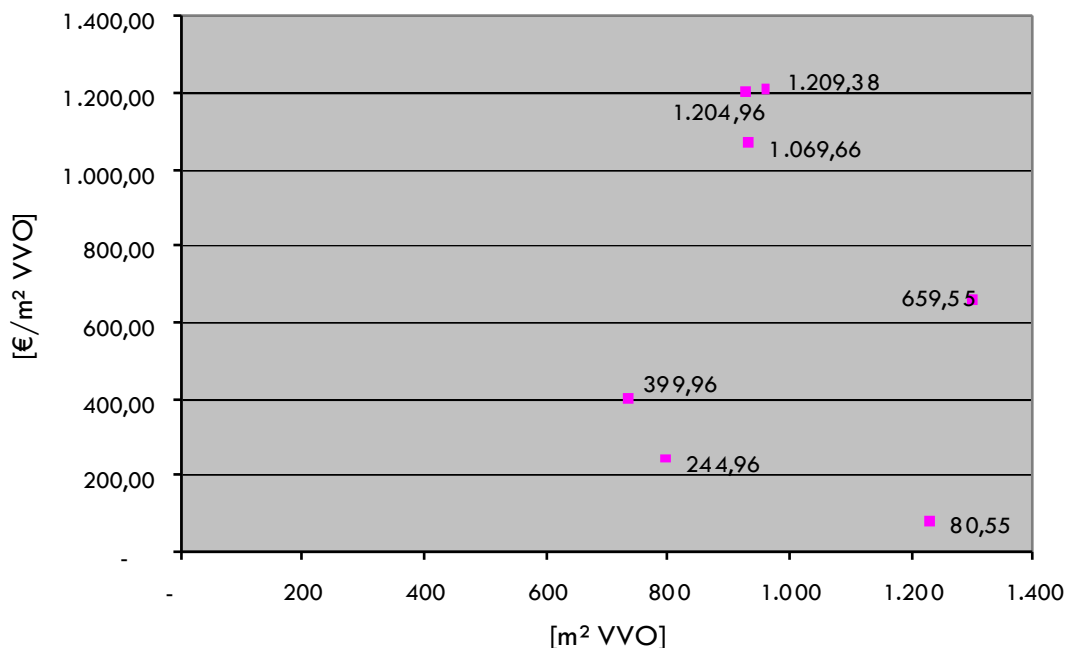
Toelichting Papendrecht

Bij deze berekening is het budget voor de vestiging Papendrecht bepaald op basis van een verwachte omzet per week. De omzetanalyse van de eerste twaalf openingsweken heeft echter aangetoond dat niet niveau nog niet gehaald wordt, de omzet is hier immers € 54 396 per week. Naar verwachting zal de omzet gaan stijgen omdat de directe omgeving van de supermarkt nu bestaat uit in aanbouw zijnde wijken die in 2006 bewoond gaan worden. De omzet zal hierdoor naar verwachting toenemen tot minimaal € 80 000 per week waardoor de projectkosten uit de omzet gefinancierd kunnen worden.

Projectkosten en Oppervlakte

	ARL	WKD	DIII	HDL	PPD	WDC	BDT
VVO [m ²]	735	795	927	932	960	1.230	1.300
Projectkosten [€]	293.968	194.741	1.117.000	996.927	1.161.000	99.074	857.420
Projectkosten per m ² VVO [€/m ²]	399,96	244,96	1.204,96	1.069,66	1.209,38	80,55	659,55

Tabel 20: Relatie projectkosten - winkeloppervlakte



Figuur 73: Spreiding waarden projectkosten en winkeloppervlakte

In bovenstaande tabel is de relatie tussen de oppervlaktegegevens van de supermarkten en de projectkosten in beeld gebracht. De kolommen staan gesorteerd op verkoopvloeroppervlakte van de winkels. Hiernaast is weergegeven hoe de hoogte van de projectkosten zich verhoudt ten opzichte van de VVO van de vestigingen. Hierin is duidelijk te zien dat de spreiding van de waarden groot is. Er is geen duidelijke relatie tussen de grootte van een winkel en de hoogte van de projectkosten.

Conclusies

In het onderstaande schema zijn de nog resterende mintekens, indien van toepassing, vervangen door een J (juridische randvoorwaarde) of een F (financiële randvoorwaarde). Deze worden onder de tabel toege licht.

		HDL	ARL	WKD	BDT	WDM	DIII	PPD
Winkelgrootte								
Oppervlakte	800-1200 [m ² VVO]		R/T	R/T				
Winkelindeling								
Indeling	Ring vers, kruidenierspaden				R/T	R/T		
Plattegrondvorm	Rechthoek	R/T			R/T	R/T		
Evenwijdige zijden	Alle				R/T			
Hoeken	Geen	R/T	R/T	J	R/T	R/T		
Zichtlijnen	Gehele lengte en breedte				R/T	R/T		
Ruimtelijkheid	Overzichtelijk, zichtlijnen				R/T	R/T		
Positie entree	Hoek van winkel		R/T	R/T		R/T		
Routing consument	Vrije loop, tegen klok in					R/T		
Eerste versgroep	Brood	-	-	-	-	-		
Clustering vers	Vlees en AGF (achter)	-	-	-	-	-		
Positionering stell.	Recht (evenwijdig) geplaatst				R/T	R/T		
Positionering acties	Actiestraat met actiekoppen							
Servicebalie	Nee	J	J	J	J	J		
Slijterij	Nee	J		J		J		
Winkeluiterlijk								
Kleurstelling	Rood, groen en blauw							
Entree	Alleen beeldmerken							
Presentatie vers	Deels ambachtelijk, deels koelmeubel + cockpit	-	-	-	-	-		
Presentatie actie	Actiestraat							
Plafond	Wit systeem met koof / lichtlijst boven de actiestraat						F	F
Wanden	Indien in het zicht met panelen					F		
Vloer	Tegels in twee kleuren, in patroon gelegd		F	F	F	F		F
Kooflijn	Geen					F		

Tabel 21: Ruimtelijke, technische, juridische en financiële randvoorwaarden

Toelichting Juridisch

In het schema is te zien dat de aanwezigheid van de servicebalie en de slijterij de enige variabelen zijn die enkel door juridische randvoorwaarden worden bepaald. De verklaring hiervoor ligt in het feit dat ondernemers zelf (in het verleden) hebben gekozen voor het wel of niet hebben van een dergelijk formule-element. Omdat de MCD-formule een soft-franchise formule is kan het wel of niet hebben van een dergelijk formule element niet dwingend worden opgelegd. Als een ondernemer redenen heeft om dit in zijn winkel te behouden is hij daar vrij in.

De verklaring voor de hoek in een zijde van de plattegrond van de winkel in Werkendam is van juridische aard. In het pand is nog een huurder gevestigd. Zolang deze blijft huren zal deze hoek in de plattegrond blijven bestaan.

Daarnaast geldt dat een aantal ruimtelijke en technische randvoorwaarden opgelegd door het casco van een pand (weergegeven in het schema door middel van R/T) door middel van aanpassingen aan het casco verholpen kunnen worden. Omdat alle panden zijn aangehuurd geldt voor dergelijke aanpassingen dat deze pas uitgevoerd kunnen worden wanneer hierover overeenstemming is met de eigenaar / verhuurder van het pand. Dergelijke ingrepen kennen dus niet alleen een technische kant, maar hebben ook een juridische kant en op de lange duur (omdat dergelijke ingrepen weer terugveranderd moeten worden) een financiële. De huurwetgeving heeft dus direct gevolgen voor de technische en ruimtelijke randvoorwaarden.

Toelichting Financieel

De in de tabel weergegeven financiële randvoorwaarden bevinden zich enkel op het niveau van winkeluitendijk. Daaruit blijkt dat een relatief grote kostenpost als het aanpassen van een tegelvloer als een van de eerste financiële posten uit een begroting wegbezuinigd wordt. Indien een tegelvloer technisch nog in voldoende staat is zal deze, ondanks zijn esthetische afwijking, behouden kunnen blijven. In de winkel in Woudrichem geldt dat het budget dusdanig beperkt was dat enkel het (volgens Boon Sliedrecht BV) meest noodzakelijke in de winkel aangepast is (indeling en kleurstelling). Zodoende komt het uiterlijk van deze winkel slechts voor een deel overeen met de uitgangspunten.

Daarnaast zijn ten aanzien van de vraag: "Welke () financiële randvoorwaarden zijn van invloed op de bouwkundige uitwerking van de supermarktformule?" zijn nog de volgende conclusies te trekken.

1. Het maximaal investeringsniveau voor een formule-implementatie wordt berekend aan de hand van de omzet en de financieringsruimte. Een lage omzet heeft direct gevolgen voor het budget evenals resterende financiële lasten die de financieringsruimte beperken (zie de cases Werkendam, Barendrecht en Aarle-Rixtel).
2. Het budget dient voor zowel het bouwkundige project als het afdekken van overige kosten en het afkopen van goodwill. Wanneer deze posten een aanzienlijke waarde hebben (bijvoorbeeld € 400 000) zal dit van grote invloed zijn op de hoogte van de resterende projectkosten. Mede hierdoor wordt dus de mate van bouwkundig ingrijpen bepaald (zie Werkendam en Barendrecht).
3. De verwachte afschrijvingstermijn van de projectkosten is van invloed op de hoogte van deze projectkosten. Indien er sprake is van een korte afschrijvingstermijn (zoals bij de case Woudrichem) zullen de projectkosten minder hoog zijn dan bij een langere afschrijvingstermijn.
4. De oppervlakte van de winkel heeft geen directe relatie met de hoogte van de projectkosten. De randvoorwaarden zoals deze hiervoor in conclusie 1, 2 en 3 zijn benoemd zijn leidend in bij de bepaling van de hoogte van de projectkosten.
5. Wanneer de projectkosten stijgen, zullen zowel de kosten voor de categorie inventaris (inrichting en overige kosten) als de bouwkundige kosten (bouwkundige ingrepen, afwerkingen, alle installaties) stijgen. De inventaris kosten stijgen naar een maximum van ± € 300 000 met een gemiddelde toename die lager is dan de toename van de bouwkundige kosten.
Door dit verschil in toenamesnelheid zal de verhouding tussen bouwkundige kosten en inventariskosten bij hoge projectkosten hoger zijn dan bij lage kosten. Bij het project Dirk de Dordelaan (projectkosten ± € 1 100 000) was de opbouw van de projectkosten 75% bouwkundig en 24% inventaris, terwijl bij de vestiging Woudrichem (projectkosten ± € 100 000) de opbouw van de projectkosten 50% bouwkundig en 44% inventaris was.

7. *Effect van de formule-implementatie op de omzet*

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag “Welk effect heeft de formule-implementatie op de omzet van de supermarkten?” beantwoord. De (ruimtelijke) uitgangspunten van de formule MCD Supermarkten Derde generatie zullen in dit hoofdstuk worden getoetst aan de hand van de gerealiseerde weekomzet. Het antwoord op de onderzoeksvraag komt voort uit een analyse van de samenhang tussen het criterium omzet en twee ruimtelijke criteria: winkelgrootte en winkelindeling. Uit een analyse van de verandering van de winkelgrootte en de verandering in omzetniveau zal blijken of deze twee variabelen samenhang vertonen. Daarnaast zal het effect van de veranderde winkelindeling onderzocht worden. Daarbij wordt gekeken naar de invloed van de gekozen ruimtelijke positionering van een aantal afdelingen in de winkel.

In dit onderzoek wordt de weekomzet van een vestiging als criterium voor de vergelijkingen gebruikt. Binnen de branche voor verkoop van levensmiddelen wordt de omzet veel als prestatie indicator gehanteerd, want deze maakt de verschillende vestigingen goed vergelijkbaar. Ook geeft de omzet een beeld van de hoeveelheid klanten die een winkel bezoeken en het bedrag dat zij er uitgeven.

De vergelijking betreft de weekomzet in de periode van de drie maanden voor de formule-implementatie ten opzichte van de periode van drie maanden er na (12 weekomzetten). Lange termijneffecten (bijvoorbeeld omzet na een jaar) kunnen hierdoor niet in beeld gebracht worden. Door deze afbakening worden echter wel neveneffecten van factoren als het vestigen van een concurrent of invoering van parkeertarieven uitgesloten. Deze factoren blijken het winkelgedrag van consumenten namelijk te beïnvloeden.

De gebruikte weekomzet is de weekomzet exclusief de omzet van een eventueel aanwezige slijterij. De keuze voor het niet gebruiken van de slijterij komt voort uit het feit dat deze niet in alle winkels aanwezig is. Daarnaast mag een slijterij in Nederland geen deel uitmaken van de winkelplattegrond. Dit is in verband met de door regelgeving verplichte scheiding van verkoopruimte voor alcohol ten opzichte van verkoopruimte voor levensmiddelen.

De samenstelling van de te analyseren omzet zal zijn opgebouwd uit de volgende productgroepen: brood / bakkerij, vlees / slagerij, vleeswaren / slagerij, kaas, AGF, tabak / serviceartikelen en overige artikelen (zoals kruidenierswaren, zuivel). Deze opdeling berust op de ruimtelijk verdeling van de producten in de winkel. De versgroepen waren in de oude en in de nieuwe situatie zowel onderling als ten opzichte van de kruidenierswaren duidelijk gescheiden. Deze scheiding komt voort uit respectievelijk de wijze van presenteren en de indeling van de winkel. Voor de verschillende groepen kruidenierswaren geldt dat deze zeer divers zijn en qua indeling lastig te categoriseren, waardoor in dit onderzoek is gekozen voor het samenvoegen van alle kruidenierswaren tot een groep.

Van de zeven beschikbare onderzoekscases zijn in dit rapportonderdeel vijf cases gebruikt. De reden hiervoor komt voort uit het feit dat van de cases uit 2003 (Vlaardingen (Van Hogendorp) en Aarle-Rixtel) geen bruikbare omzetgegevens meer bekend waren. Zodoende was voor deze twee cases geen ruimtelijk – financiële vergelijking te maken.

7.1. *Relatie tussen de winkelopervlakte en de hoogte van de omzet*

Uit de analyse van de relatie tussen de winkelopervlakte en de omzethoogte zal blijken of het veronderstelde effect van schaalvergroting (namelijk omzettoename) zich ook daadwerkelijk manifesteert. In het volgende schema zijn van twee criteria, namelijk het VVO en de weekomzet, de absolute en relatieve verandering weergegeven. Zodoende wordt duidelijk in welke mate de weekomzet naar aanleiding van de formule-implementatie is veranderd.

Om het omzetniveau voor en na de implementatie te kunnen vergelijken is de volgende methodiek gebruikt. De gemiddelde weekomzet in de drie maanden voor de implementatie is vergeleken met de gemiddelde weekomzet in de drie maanden na de implementatie. Het relatieve verschil is daarna gecorrigeerd voor de invloed van seizoensfactoren, waarbij gebruik is gemaakt van de door het Hoofd Bedrijfschap Detailhandel gepubliceerde marktcijfers. (Bron...) Hoewel gebleken is dat de invloed van seizoensfactoren in de levensmiddelenbranche marginaal is, zijn de verschillen wel gebruikt in de berekeningen.

Als prestatie-indicator is de verandering in [omzet per m² VVO] onderzocht om het nut van een oppervlaktevergroting aan te tonen. Immers, wanneer bij een uitbreiding van de winkeloppervlakte de omzet slechts marginaal toe neemt is de zin van een dergelijke uitbreiding niet aanwezig. Bij alle projecten zal de verandering van de [omzet per m² VVO] vermeld worden

Werkendam

	Voor	Na	Verschil	Verschil [%]
VVO [m ²]	761	795	34	4%
Omzet per week excl. slijterij [€]	€90.075	€100.330	€10.255	11%

Tabel 22: Omzet verandering Werkendam

In de vestiging in Werkendam is de omzet met 11% gestegen en het VVO met 4%. Zowel de totale omzet als de [omzet per m² VVO] zijn naar aanleiding van de formule-implementatie dus toegenomen. De toename van de [omzet per m² VVO] is 7%.

Dit houdt dus in dat zowel de totale omzet, als de omzet per m² VVO is toegenomen. De ingreep in de Winkelindeling waarbij meer samenhang in met name het middengebied is gerealiseerd heeft dus een positief effect op het bestedingsgedrag van de consument.

Barendrecht

	Voor	Na	Verschil	Verschil [%]
VVO [m ²]	1215	1600	385	32%
Omzet per week excl. slijterij [€]	€133.762	€156.072	€22.310	16%

Tabel 23: Omzetverandering Barendrecht

In de vestiging in Barendrecht is de omzet met 16% gestegen en het VVO met 32%. Hoewel de omzet van deze vestiging is gestegen, is de [omzet per m² VVO] naar aanleiding van de formule-implementatie afgenomen. Deze afname bedraagt 24%. Dit kan erop duiden dat de inrichting van het nieuwe gedeelte minder aantrekkelijk is dan die van het bestaande gedeelte. Dit kan veroorzaakt worden door de vorm van de winkelplattegrond die bij het nieuwe gedeelte smaller is dan in de rest van de winkel. Het smalle gedeelte is door de vorm afwijkend ingericht ten opzichte van de rest van de winkel, waardoor klanten wellicht ander winkelgedrag vertonen.

Woudrichem

	Voor	Na	Verschil	Verschil [%]
VVO [m ²]	1.230	1.230	-	0%
Omzet per week excl. slijterij [€]	€89.866	€89.423	€443-	-1%

Tabel 24: Omzetverandering Woudrichem

In de vestiging in Woudrichem is de omzet licht gedaald (1%) naar aanleiding van de formule-implementatie. De oppervlakte is gelijk gebleven en zodoende is de [omzet per m² VVO] gedaald met tevens 1%. De formule-implementatie inclusief het herinrichten van het middengedeelte heeft dus geen positief effect gehad op de omzet.

Vlaardingen DIII

	Voor	Na	Verschil	Verschil [%]
VVO [m ²]	446	927	481	108%
Omzet per week excl. slijterij [€]	€35.926	€74.893	€38.967	107%

Tabel 25: Omzetverandering Vlaardingen DIII

In de vestiging in Vlaardingen, Dirk de Dordelaan is de omzet met 107% gestegen en het VVO met 108%. De totale omzet is dus meer dan verdubbeld, evenals de oppervlakte waardoor de [omzet per m² VVO] gelijk is gebleven. In de nieuwe vestiging is de Winkelindeling dus even efficiënt als in de oorspronkelijke situatie.

Papendrecht

	Voor	Na	Vershil	Vershil [%]
VVO* [m ²]	450	960	510	± 110%
Omzet per week excl. slijterij [€]	€8.671	€54.396	€45.725	514%

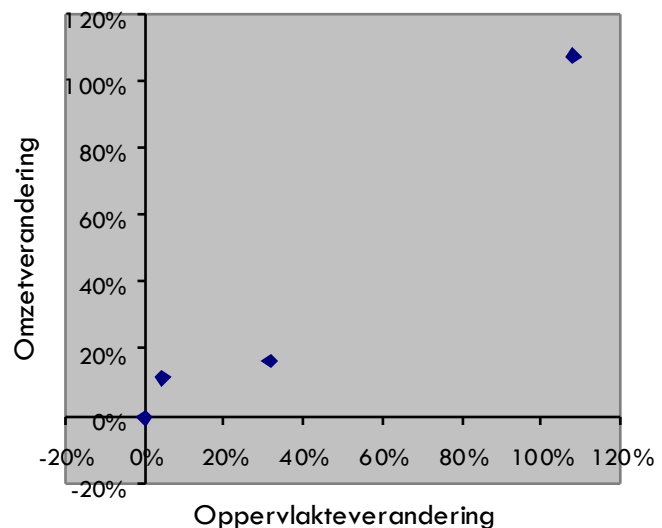
*= Het VVO in de oude situatie is geschat op basis van mondelinge informatie.

Tabel 26: Omzetverandering Papendrecht

In de vestiging in Papendrecht is de omzet met 514% gestegen. De toename van het VVO is geschat op 110%. Hierdoor is de stijging van de [omzet per m² VVO] ongeveer 190%. Dit cijfer is echter onbetrouwbaar vanwege de schatting en daarnaast slecht vergelijkbaar met de overige cases omdat deze vestiging is verplaatst en dus een nieuw afzetgebied heeft gekregen. Zodoende wordt dit percentage verder niet gebruikt.

Conclusie

In de grafiek hiernaast is het verband tussen de oppervlakteverandering en de omzetverandering van de onderzoekscases weergegeven. Op basis van deze vier cases is te concluderen dat een toename van oppervlakte een positieve invloed heeft op de omzetverandering. Uit de uitkomsten is te concluderen dat het vergroten van de oppervlakte van een vestiging een vrijwel evenredige vergroting van de omzet inhoudt. De statistische waarde van deze uitspraak is echter laag omdat het aantal onderzochte cases slechts vijf is.



Figuur 74: Relatie verandering oppervlakte en omzet

Daarnaast zou deze bewering inhouden dat een oneindige toename van winkelgrootte een oneindige toename van de omzet

zou betekenen. Er zit waarschijnlijk echter een plafond aan de toename dat veroorzaakt wordt door de maximale grootte van het afzetgebied en andere externe invloeden. Hier wordt in dit onderzoek echter verder niet op in gegaan.

Het volgende valt op ten aanzien van de omzet per m² VVO. Bij de vestigingen Woudrichem en Vlaardingen Dirk de Derdelaan is deze factor gelijk gebleven. De Winkelindeling deels aanpassen aan de nieuwe formule-uitgangspunten heeft geen effect op de omzet per m² VVO (WDC). In Barendrecht is de winkel vergroot, maar heeft men de nieuwe uitgangspunten niet volledig kunnen implementeren (o.a. door de vorm van de winkelplattegrond). Hier is de omzet per m² VVO gedaald. De vernieuwde uitgangspunten blijken bij een vergroting van de winkel en bij volledige implementatie positief gewaardeerd te worden (DIII). Bij deze vestiging is de omzet per m² VVO ondanks de vergroting gelijk gebleven. In Werkendam heeft de kleine uitbreiding en het aanbrengen van meer samenhang in de winkelplattegrond gezorgd voor een stijging van de omzet per m² VVO. Wat dat betreft is deze implementatie het meest geslaagd.

7.2. Relatie tussen de winkelindeling en de samenstelling van de omzet

Inleiding

Het juist positioneren en clusteren van verschillende afdelingen heeft een positief effect op het bestedingsgedrag van consumenten. (Underhill, 1999) De lay-out van de Derde Generatie gaat uit van een andere volgorde en clustering van de versgroepen dan de lay-

out van de Tweede Generatiewinkels. Indien dit voor veranderingen zorgt in de samenstelling van de omzet zal dat uit dit deel van het onderzoek blijken.

Bij alle veranderde vestigingen is door de formule-implementatie de winkelindeling aangepast. Twee van de vijf op het gebied van de omzet en winkelindeling onderzochte cases blijken te zijn uitgerust geweest volgens de 2^e generatie uitgangspunten en drie volgens 1^e generatie uitgangspunten. Er zijn dus ten aanzien van de wisseling tussen eerste of tweede generatie en de formule MCD Supermarkten Derde generatie geen generatiespecifieke conclusies te trekken. Er is wel aan te geven of de implementatie van de formule MCD Supermarkten Derde generatie over het algemeen een positief of negatief effect heeft.

In de volgende alinea's wordt geanalyseerd welk effect het aanpassen van de winkelindeling heeft gehad. Het effect zal worden gemeten door de samenstelling van de omzet voor de aanpassing te vergelijken met de samenstelling van de omzet na de aanpassing. Daarvoor worden als waarderingscriteria de omzetaandelen van de verschillende versafdelingen (als totaal en afzonderlijk) gebruikt.

Door omzetaandelen te beschouwen worden absolute effecten ten aanzien van het omzetniveau die veroorzaakt worden door de toename van de winkeloppervlakte vermeden. Door de omzetaandelen te vergelijken zal een duidelijk beeld van de relatieve stijging of daling ten opzichte van de totale omzet ontstaan. Zodoende wordt duidelijk dat een stijging van een omzetaandeel van 5,0% naar 5,1% minder invloed op een afdeling heeft dan een omzetstijging van 1,0% naar 1,1%.

De reden dat de versafdelingen als criteria worden gebruikt komt voort uit het feit dat bij de formule-implementatie de situering van deze productgroepen verandert. In de tweede generatie opstelling is er namelijk sprake van een verswereld en een kruidenierswereld die onderling fysiek gescheiden zijn. Volgens de nieuwe formule-uitgangspunten is de overgang tussen de verschillende onderdelen in de winkel minder strikt en zijn de afdelingen anders gepositioneerd ten opzichte van elkaar. De versafdelingen liggen als een lint om de kruidenierspaden heen. Indien dit zorgt voor een verandering in de samenstelling van de omzet zal dit uit de analyse blijken.

Verhouding omzet versafdeling ten opzichte van de totale omzet

Ten eerste zal het aandeel van de inkomsten uit de versgroepen ten opzichte van de totale omzet worden onderzocht. Omdat bij dit onderzoek de omzet in twee delen is gesplitst, te weten versgroepen en overige (overwegend kruidenierswaren), is door alleen de versgroepen te beschouwen automatisch een conclusie te trekken aangaande de overige productgroepen.

In het onderstaande schema is de oorspronkelijke formule weergegeven met daaronder het aandeel van de versgroepen in de totale omzet en de absolute verandering ervan.

Aandeel versgroepen in omzet	WKD	BDT	WDC	DIII	PPD
Formule voor implementatie	1 ^e gen	1 ^e gen	2 ^e gen	2 ^e gen	1 ^e gen
Aandeel voor implementatie	35%	46%	43%	41%	34%
Aandeel na implementatie	43%	46%	42%	47%	42%
Verandering	8%	0%	-1%	6%	8%

Tabel 27: Verhouding versafdelingen t.o.v. totale omzet

Bij drie van de vijf projecten neemt het aandeel van de versgroepen in de totale omzet toe. Voor de vestiging in Werkendam geldt dat door een toename van de oppervlakte van de versgroepen resulteert in een toename in de totale omzet. Voor de vestigingen Vlaardingen, Dirk de Derdelaan en Papendrecht geldt in beide gevallen dat de winkel in de oude situatie (kleine buurtwinkel) waarschijnlijk een relatief kleiner aanbod in verse producten had waardoor de aandelen toegenomen zijn.

Voor de vestiging in Barendrecht geldt dat het omzetaandeel van de versgroepen gelijk is gebleven. Het relatieve ruimtebeslag van deze productgroep in de winkel is echter afgenomen, omdat de uitbreiding van deze vestiging geheel ten goede is gekomen van de kruidenierspaden. Zodoende houdt het constant blijven van het versaandeel een absolute stijging in van de omzet in verse producten.

In Woudrichem is de opstelling van de versgroepen veranderd, maar niet de locatie of de grootte. Daarnaast is de totale omzet gelijk gebleven. In feite heeft de aanpassing bij deze vestiging geen effect gehad op de hoogte van de omzet in verse producten.

Wanneer het aandeel van de versgroepen in de totale omzet van de onderlinge vestigingen met elkaar vergeleken wordt blijken de verschillen niet groot. Het aandeel van de versgroepen varieert na de implementatie van 42% tot 47%. De vernieuwde vestigingen presteren wat dat betreft hetzelfde. Voorgaande houdt in dat het aandeel van de overige productgroepen van 53% tot 58% varieert.

Relaties per case

Werkendam

	Voor	Na	Vershil absoluut	Vershil relatief
Brood / Bakkerij	nb	nb		
Vlees / Slagerij	10,4%	10,0%	-0,4%	-3,9%
Vleeswaren / Slagerij	5,7%	5,3%	-0,4%	-6,5%
Kaas	2,8%	2,8%	0,0%	-1,1%
AGF	6,6%	7,0%	0,3%	5,3%

Tabel 28: Verandering omzetaandelen Werkendam

In deze winkel is de AGF afdeling enigszins uitgebreid. Verder is er geen verandering in de volgorde of locatie van de versgroepen aangebracht. Dit heeft als direct resultaat dat de omzet van de versgroep AGF iets gestegen is. De overige versgroepen hebben een vergelijkbare omzet aan de omzet voor de verbouwing.

Barendrecht

	Voor	Na	Vershil absoluut	Vershil relatief
Brood / Bakkerij	5,3%	5,6%	0,3%	6,3%
Vlees / Slagerij	13,3%	13,6%	0,3%	2,2%
Vleeswaren / Slagerij	6,9%	6,6%	-0,3%	-4,3%
Kaas	4,5%	4,3%	-0,1%	-2,9%
AGF	10,1%	10,4%	0,3%	2,5%

Tabel 29 Verandering omzetaandelen Barendrecht

In deze winkel is van de versgroepen de groep AGF het meest ingrijpend aangepakt, deze is namelijk uitgebreid. Dit verklaart de relatief hoge omzetsijging van deze productgroep.

De omzettoename van de groep brood is niet te verklaren door verplaatsing of vergroting. Een verklaring voor de geconstateerde stijging is dat nu de middenpaden anders zijn opgesteld en de presentatie van de afdeling veranderd is de zichtbaarheid van de broodafdeling vanuit de winkel beter is geworden.

Woudrichem

	Voor	Na	Vershil absoluut	Vershil relatief
Brood / Bakkerij	nb	nb		
Vlees / Slagerij	11,1%	11,3%	0,2%	1,5%
Vleeswaren / Slagerij	6,3%	6,9%	0,5%	8,2%
Kaas	4,0%	4,1%	0,1%	2,5%
AGF	6,6%	6,0%	-0,6%	-9,5%

Tabel 30: Verandering omzetaandelen Woudrichem

In de vestiging in Woudrichem is de presentatie en de locatie van de versgroep AGF veranderd, maar de overige versgroepen zijn niet aangepast. In plaats van een positief effect op de omzet van de versgroep AGF heeft de verandering een negatief effect gehad. Dit is niet te verklaren op basis van de oppervlakte- of locatieverandering, want in de nieuwe opstelling heeft deze versgroep een vergelijkbare oppervlakte in hetzelfde gedeelte van de winkel.

De slagerij realiseert nu op dezelfde oppervlakte en locatie als voor de aanpassing een hogere omzet. Hiervoor is op basis van dit onderzoek geen duidelijke reden aan te geven.

Een mogelijke reden van de omzettoename zou het ontbreken van de voordeelpoort kunnen zijn waardoor consumenten nu langer de tijd nemen om de slagerij te bezoeken en hier vlees en vleeswaren te kopen.

Vlaardingen, Dirk de Dordelaan

	Voor	Na	Vershil absoluut	Vershil relatief
Brood / Bakkerij	5,5%	7,4%	1,9%	34,2%
Vlees / Slagerij	8,5%	10,4%	2,0%	23,3%
Vleeswaren / Slagerij	7,3%	7,1%	-0,2%	-2,3%
Kaas	4,4%	4,7%	0,4%	9,0%
AGF	5,5%	9,9%	4,4%	79,6%

Tabel 31: Verandering omzetaandelen Vlaardingen DIII

In deze vestiging is de winkelplattegrond dusdanig veranderd dat concrete verschillen tussen de situatie voor en na moeilijk aan te geven zijn. Het presenteren van brood bij de entree van de winkel (in plaats van achterin) heeft de omzet van deze groep laten stijgen. Ook de vernieuwde presentatie van de overige groepen leidt tot betere omzetprestaties.

Papendrecht

	Voor	Na	Vershil absoluut	Vershil relatief
Brood / Bakkerij	5,5%	7,3%	1,8%	32,0%
Vlees / Slagerij	4,6%	11,0%	6,4%	140,7%
Vleeswaren / Slagerij	4,1%	6,7%	2,6%	63,7%
Kaas	3,3%	4,7%	1,4%	43,5%
AGF	4,1%	8,8%	4,6%	112,3%

Tabel 32: Verandering omzetaandelen Papendrecht

Van de oude situatie in Papendrecht zijn geen ruimtelijke gegevens bekend. Zodoende is geen commentaar te geven ten aanzien van de omzontontwikkelingen. Alle versgroepen presteren beter dan voorheen.

Analyse vernieuwde vestigingen

	WKD	BDT	WDC	DIII	PPD
Brood / Bakkerij	± 5,0%	5,6%	± 5,0%	7,4%	7,3%
Vlees / Slagerij	10,0%	13,6%	11,3%	10,4%	11,0%
Vleeswaren / Slagerij	5,3%	6,6%	6,9%	7,1%	6,7%
Kaas	2,8%	4,3%	4,1%	4,7%	4,7%
AGF	7,0%	10,4%	6,0%	9,9%	8,8%

Tabel 33: Omzetsamenstelling vernieuwde vestigingen

Broodafdeling

In de vernieuwde vestigingen moet de broodafdeling een klantentrekker worden zoals in de vestiging DIII en PPD. In de andere drie vestigingen (WKD, BDT, WDC) is de broodafdeling op een andere locatie in de winkel te vinden. Het positioneren van de broodafdeling voor in de winkel lijkt een positief effect op de omzet van deze afdeling te hebben ten opzichte van overige locaties. Dit in tegenstelling tot de vleesafdeling die ongeacht haar positie in de winkel een constant aandeel in de omzet heeft. Kennelijk is de broodomzet gevoeliger voor de plaatsing in de winkel.

Vlees / Slagerij

De omzet die de slagerij genereert is in alle winkels meer dan 10% van de totale omzet. De locatie van de afdeling is in alle vestigingen overwegend achter in de winkel. Ondanks dat klanten ver de winkel in moeten voor de versgroep vlees heeft deze een aanzienlijk aandeel in de omzet. Daardoor kan gesteld worden dat deze locatie goed is gekozen. Veel consumenten zullen immers naar het achterste gedeelte van de winkel lopen voor de versgroep vlees en daarna weer terug door de rest van de winkel, waardoor de kans op complementaire aankopen en impulsaankopen vergroot wordt.

Vleeswaren / Slagerij

De vleeswarenverkoop schommelt tussen de 5,3% en de 7,1%. Dit aandeel is dus ook redelijk constant in de nieuwe winkels. De locatie van de vleeswarenafdeling is in de verschillende vestigingen steeds aan de rand van de winkel, maar is in de volgorde van de versgroepen niet steeds dezelfde. Wel is deze productgroep steeds gekoppeld aan de kaasafdeling.

Kaas

De kaasverkoop in de twee nieuwste vestigingen (DIII en PPD) verschilt ten opzichte van de overige vernieuwde winkels (WKD, BDT, WDC). Het aandeel in DIII en PPD (4,7%) lijkt te verschillen ten opzichte van de overige vestigingen. De huidige uitgangspunten ten aanzien van de kaasafdeling blijken dus goed te scoren.

AGF

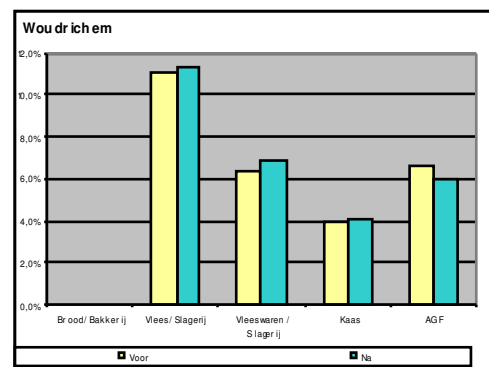
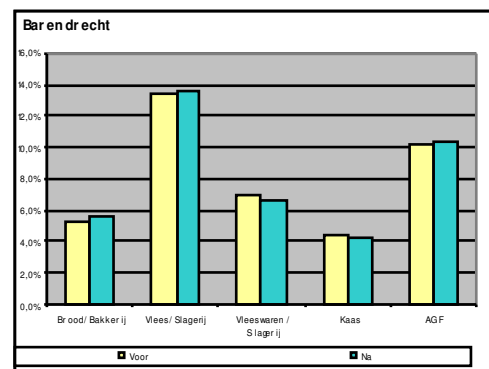
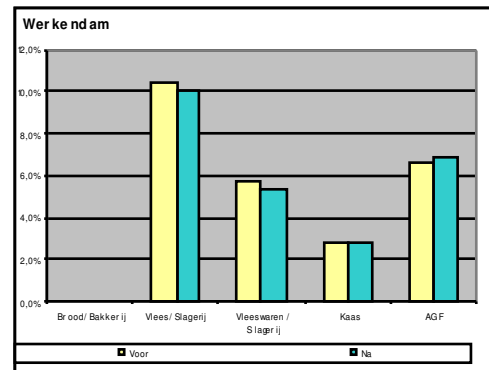
Ook de afdeling AGF in de twee nieuwste vestigingen (DIII en PPD) verschilt ten opzichte van de overige vernieuwde winkels (WKD, BDT, WDC). De aandelen in DIII en PPD (9,9% en 8,8%) verschillen in positieve zin ten opzichte van de overige vestigingen. Ondanks de locatie achter in de vestiging wordt een aanzienlijke omzet gerealiseerd door deze versgroep. Wellicht heeft dit te maken met de clustering van de afdelingen AGF en Vlees / Slagerij, waardoor in de opzet zoals bij DIII en PPD complementaire aankopen ontstaan.

Conclusies

Het veranderen van de winkelindeling in het kader van de formule-implementatie heeft effect op de samenstelling van de weekomzet van de supermarkten. De mate waarin de omzet van een vestiging reageert op de wijze van implementatie verschilt per vestiging. De beide tweede generatie winkels (WDC en DIII) reageren elk verschillend op de implementatie van de vernieuwde formule. Op basis van de onderzoeksgegevens is niet aan te tonen dat een verandering van de tweede naar de derde generatie per definitie een verbetering van de omzet betekent. Dit onderzoek maakt echter wel duidelijk wat de omzetsamenstelling van een vestiging die uitgerust is volgens de uitgangspunten van de vernieuwde formule zal zijn. De samenstelling van de omzet van de vernieuwde vestigingen vertoont namelijk een aantal overeenkomsten.

Bij drie van de vijf projecten neemt het aandeel van de versgroepen in de totale omzet toe. Deze projecten zijn degene die qua oppervlakte en winkelindeling (bijna) volledig uitgevoerd zijn overeenkomstig de uitgangspunten van de formule MCD Derde Generatie. Het nieuwe omzetaandeel van de versgroepen in de totale omzet varieert tussen de 42% en 47%. Het positioneren van de versgroepen in een niet onderbroken ring rond de kruidenierspaden in het middengebied heeft een gunstig effect op de omzet.

Het positioneren van de broodafdeling aan de voorzijde van de winkel (formule-uitgangspunt) lijkt een positief effect te hebben op de omzet van deze afdeling ten opzichte van overige posities (met name achterkant van de

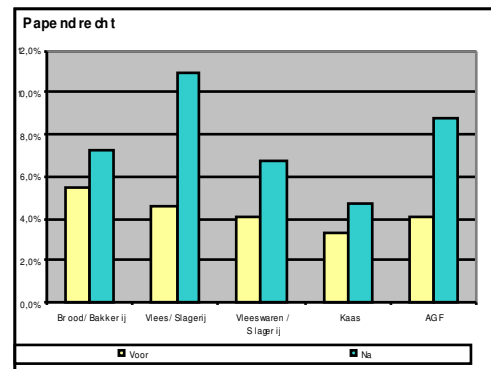
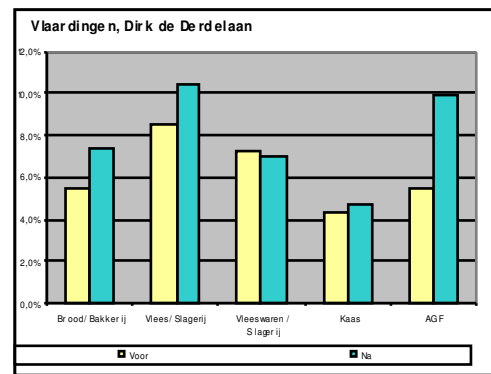


vestiging). De omzet van de broodafdeling is dus positieafhankelijk en het positioneren van de versgroep brood achter in de winkel is nadelig voor de omzet.

Ondanks dat klanten naar de achterzijde van de winkel moeten voor de versgroep vlees heeft deze een aanzienlijk aandeel in de omzet, namelijk meer dan 10% van de totale omzet. Daarnaast verschillen de aandelen van de versgroep AGF in de vestiging Vlaardingen, Dirk de Dordelaan en de vestiging Papendrecht in positieve zin ten opzichte van de overige vestigingen. Ondanks de locatie achter in de vestiging wordt een aanzienlijke omzet gerealiseerd door deze versgroep. Dit betekent dat het clusteren van de afdeling AGF met de afdeling vlees / slagerij een positief effect op de omzet heeft.

Het aandeel van de afdeling vleeswaren is redelijk constant in de vernieuwde vestigingen. De presentatie van de afdelingen op ambachtelijke wijze of vanuit de koelmeubels heeft geen effect op de omzethoogte. Vanuit bedrijfskundig oogpunt is het kiezen voor het cockpitprincipe (dus vanuit de koelmeubels) beter omdat dit minder oppervlakte kost en daarnaast minder personeelsuren.

Het omzetaandeel van de versgroep kaas is in de vestiging Vlaardingen, Dirk de Dordelaan en de vestiging Papendrecht groter dan in de overige aangepaste vestigingen. De huidige uitgangspunten ten aanzien van de kaasafdeling blijken dus goed te scoren.



8. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de antwoorden op de onderzoeksvragen gegeven. Daarna zal een algemene conclusie gegeven worden en aanbevelingen voor eventueel verder onderzoek.

8.1. Verschillen tussen Tweede Generatiewinkels en de Derde Generatiewinkels

	MCD 2	MCD 3
Winkelgrootte		
Gewenste oppervlakte	<900 [m ² VVO]	800-1200 [m ² VVO]
Winkelindeling		
Indeling	Versgroepen fysiek gescheiden van de kruidenierswaren	Rand versgroepen met centraal gelegen kruidenierspaden
Gewenste vorm verkoopgebied	Geen voorkeur	Rechthoek met verhouding lengte / breedte: 1,6 á 1,7
Rechte zijden	Geen voorkeur	Alle
Hoeken	Geen voorkeur	Geen
Zichtlijnen	Geen voorkeur	Gehele lengte en breedte
Ruimtelijkheid	Vers-wereld (open, ruim) en kruidenierswereld (gesloten, vol)	Overzichtelijke winkel, zichtlijnen reiken verder.
Positie entree	Geen voorkeur	Hoek van winkel
Routing consument	Gedwongen: eerst vers, dan voordeelplein en overige	Vrije loop: broodafdeling bij binnenkomst, tegen klok in
Eerste versgroep	Geen voorkeur	Brood
Clustering versgroepen	Alles in de verswereld	Vlees en AGF achter in de winkel
Stellingen	Diagonaal en recht geplaatste stellingen	Recht (evenwijdig) geplaatste stellingen
Actieartikelen	Voordeelpoort en -plein	Actiestraat met actiekoppen
Servicebalie	Ja	Nee
Slijterij	Ja	Nee
Uiterlijk		
Kleurstelling	Groen-, beige- en roodtinten	Rood, groen en blauw
Entree	Groene kolommen met logo	Alleen beeldmerken
Presentatie versgroepen	Middels personeel achter koeltoonbank (ambachtelijk)	Deels ambachtelijk, deels vanuit koelmeubel + cockpit
Presentatie actie	Voordeelplein	Actiestraat
Afwerking plafond	Wit systeem met zwart deel boven voordeelplein	Wit systeem met koof / lichtlijst boven de actiestraat
Afwerking wanden	Geen, uit het zicht	Indien in het zicht met panelen
Afwerking vloer	Een kleur	Tegels in twee kleuren, in patroon gelegd
Kooflijn	Overal, uit hout en metaal	Geen

Tabel 34: overzicht verschil MCD Tweede en Derde Generatie

8.2. Technische en ruimtelijke ingrepen en randvoorwaarden

In het onderstaande schema zijn alle randvoorwaarden weergegeven door mintekens, of indien van toepassing, vervangen door een R/T (ruimtelijke of technische randvoorwaarde), J (juridische randvoorwaarde) of een F (financiële randvoorwaarde).

		HDL	ARL	WKD	BDT	WDM	DIII	PPD
Winkelgrootte								
Oppervlakte	800-1200 [m ² VVO]		R/T	R/T				
Winkelindeling								
Indeling	Ring vers, kruidenierspaden				R/T	R/T		
Plattegrondvorm	Rechthoek	R/T			R/T	R/T		
Evenwijdige zijden	Alle				R/T			
Hoeken	Geen	R/T	R/T	J	R/T	R/T		
Zichtlijnen	Gehele lengte en breedte				R/T	R/T		
Ruimtelijkheid	Overzichtelijk, zichtlijnen				R/T	R/T		
Positie entree	Hoek van winkel		R/T	R/T		R/T		
Routing consument	Vrije loop, tegen klok in					R/T		
Eerste versgroep	Brood	-	-	-	-	-		
Clustering vers	Vlees en AGF (achter)	-	-	-	-	-		
Positionering stell.	Recht (evenwijdig) geplaatst				R/T	R/T		
Positionering acties	Actiestraat met actiekoppen							
Servicebalie	Nee	J	J	J	J	J		
Slijterij	Nee	J		J		J		
Winkelinterieur								
Kleurstelling	Rood, groen en blauw							
Entree	Alleen beeldmerken							
Presentatie vers	Deels ambachtelijk, deels koelmeubel + cockpit	-	-	-	-	-		
Presentatie actie	Actiestraat							
Plafond	Wit systeem met koof / lichtlijst boven de actiestraat						F	F
Wanden	Indien in het zicht met panelen					F		
Vloer	Tegels in twee kleuren, in patroon gelegd		F	F	F	F		F
Kooflijn	Geen					F		

Tabel 35: Overzicht alle niet geïmplementeerde formule-uitgangspunten met randvoorwaarden

Winkelgrootte

Door de ruimtelijke beperkingen van de twee panden van de vestigingen in Aarle-Rixtel en Werkendam voldoet het verkoopvloeroppervlakte niet aan de gewenste norm, namelijk groter dan 800 m². Binnen de huidige casco's zijn de winkels niet verder te vergroten.

Door alle uitbreidingen is het gemiddelde verkoopvloeroppervlak van de verbouwde vestigingen gestegen van 742 [m² VVO] tot 983 [m² VVO]. Bij één vestiging heeft zowel een externe als een interne uitbreiding plaatsgevonden. Vier andere vestigingen zijn door middel van uitbreidingen binnen het bestaande casco vergroot.

Winkelindeling

Indeling

Bij vier van de aangepaste projecten is de vorm van het nieuwe verkoopgebied min of meer overeenkomstig met die van een rechthoek. Dit geldt echter niet voor de vestigingen Barendrecht (Pentagram), Vlaardingen (Van Hogendorp) en Woudrichem (L-vorm). Voor de winkel Barendrecht en Woudrichem geldt dat hierdoor de indeling (bestaande uit de ring met versgroepen en de kruidenierspaden) niet geïmplementeerd kon worden. Voor de vestiging Vlaardingen (van Hogendorp) geldt dat de verkoopruimte niet een ideale rechthoek vormt, maar deze is wel goed in te delen volgens de formule MCD Supermarkten Derde generatie.

Plattegrondvorm

Bij de uitbreidingen in de vestigingen Barendrecht en Aarle-Rixtel was het niet mogelijk een rechthoek te creëren. In de vestiging in Barendrecht heeft dit tot gevolg dat de indeling niet overeenkomstig de uitgangspunten is. In het smalle gedeelte van de winkel (waar de uitbreiding heeft plaatsgevonden) is de opstelling van de stellingen en meubelen een kwartslag gedraaid ten opzichte van de overige winkels. Hierdoor is de ruimtelijkheid van deze winkel anders dan in de overige winkels. In de vestiging Aarle-Rixtel heeft een kleine uitbreiding plaatsgevonden waardoor een schuine hoek is gecreëerd in het verkoopgebied direct na de entree. Omdat het hier een kleine uitbreiding betreft heeft het geen gevolgen voor de positionering van stellingen of de ruimtelijkheid in de winkel.

In Woudrichem is de bestaande plattegrondvorm niet veranderd, ondanks dat het hier geen rechthoek betreft. Ook in deze winkel is de opstelling van de stellingen en meubelen anders dan in de overige winkels. Het verschil is hier terug te vinden in de opstelling en positionering van de AGF-afdeling in het gebied gelijk na de entree van de winkel. Hierdoor is de ruimtelijkheid van deze winkel anders dan in de overige winkels.

Positie entree en routing consument

Bij drie winkels is de positie van de entree aangepast. Het betreft de vestigingen Barendrecht, Vlaardingen (Dirk de Derdelaan) en Vlaardingen (Van Hogendorp). Uit de cases blijkt dat de positie van de entree mede bepalend is voor de routing van de consument door de winkel. Voor alle cases behalve de winkel in Woudrichem geldt dat de routing van de consument tegen de draairichting van de klok in is. In Woudrichem is door de positie van de entree enkel een routing met de klok mee mogelijk.

Positionering van de stellingen en actieartikelen

In de winkels met een afwijkend plattegrondvorm (Barendrecht en Woudrichem) is de positionering van de stelling niet geheel uit te voeren volgens de wensen van de formule. Door wisselende breedte en lengteverhoudingen is hier geen eenduidige invulling van het verkoopgebied te realiseren.

De wijze waarop de gewenste actiestraat in de winkels is aangebracht is echter wel eenduidig. Hiervoor gelden dus geen ruimtelijk of technische randvoorwaarden.

Uiterlijk

Plafond

In de vestigingen Aarle Rixtel, Barendrecht, Vlaardingen (Dirk de Derdelaan) en Vlaardingen (Van Hogendorp) is de bestaande plafondafwerking vervangen door nieuwe. Dit is bij Dirk de Derdelaan gebeurd door middel van het schilderen van het bouwkundige plafond en deels aanbrengen van een nieuw systeemplafond.

Wanden

In alle winkels zijn de wandafwerkingen aangepast. In een supermarkt zijn wandafwerkingen over het algemeen aan het zicht onttrokken door het geplaatste meubilair (koelingen en stellingen). Daar waar nodig zijn stuclagen vervangen, verflagen aangebracht of wandtegels gezet.

Vloer

In drie winkels (Vlaardingen (Dirk de Derdelaan en Van Hogendorplaan) en Barendrecht) zijn de vloertegels vervangen door tegels volgens de nieuwe uitgangspunten. In de vestiging Papendrecht zijn, in plaats van de toepassing van vloertegels, marmoleum met eenzelfde patroon als de formuletegels gebruikt.

In slechts twee van de aangepaste vestigingen is het gewenste niveauverschil met bijbehorende koof in het plafond terug te vinden boven de actiestraat in de winkel. Het betreft hier de vestigingen Van Hogendorplaan en Aarle Rixtel.

Algemeen

8.3. Juridische en financiële randvoorwaarden

Eigendom van de formule

In tabel 35 is te zien dat de aanwezigheid van de servicebalie en de slijterij de enige variabelen zijn die enkel door juridische randvoorwaarden worden bepaald. De verklaring hiervoor ligt in het feit dat ondernemers zelf (in het verleden) hebben gekozen voor het wel of niet hebben van een dergelijk formule-element. Omdat de MCD-formule een soft-franchise formule is kan het wel of niet hebben van een dergelijk formule element niet dwingend worden opgelegd. Als een ondernemer redenen heeft om dit in zijn winkel te behouden is hij daar vrij in.

De zeven aangepaste vestigingen zijn voor het grootste deel eigen vestigingen: vijf van de zeven aangepaste vestigingen zijn in beheer bij Boon Sliedrecht. Deze verdeling komt niet overeen met de verdeling binnen het winkelbestand van de MCD Supermarkten (68% zelfstandige ondernemers). De zelfstandige ondernemers kunnen hun eigen keuze maken aangaande het participeren in de formule-uitrol en staan hier kennelijk niet positief tegenover. Daarnaast hebben de ondernemers een grote invloed op de mate van implementatie van de uitgangspunten van de formule door bijvoorbeeld het aangeven van een taakstellend budget, waardoor niet alle gewenste formule-elementen aangebracht kunnen worden.

Gebruik- en eigendomsituatie van het pand

De verklaring voor de hoek in een zijde van de plattegrond van de winkel in Werkendam is van juridische aard. In het pand is nog een huurder gevestigd. Zolang deze blijft huren zal deze hoek in de plattegrond blijven bestaan.

Daarnaast geldt dat een aantal ruimtelijke en technische randvoorwaarden opgelegd door het casco van een pand (weergegeven in het schema door middel van R/T) door middel van aanpassingen aan het casco verholpen kunnen worden. Omdat alle panden zijn aangehuurd geldt voor dergelijke aanpassingen dat deze pas uitgevoerd kunnen worden wanneer hierover overeenstemming is met de eigenaar / verhuurder van het pand. Dergelijke ingrepen kennen dus niet alleen een technische kant, maar hebben ook een juridische kant en op de lange duur (omdat dergelijke ingrepen weer terugveranderd moeten worden) een financiële. De huurwetgeving heeft dus direct gevolgen voor de technische en ruimtelijke randvoorwaarden. Door te kiezen voor technische oplossingen die aan het einde van de huurtermijn zonder noemenswaardige kosten ongedaan kunnen worden gemaakt of verwijderd, kan zonder nadelige invloed van de pandeigenaar een formule (slechts cosmetisch) geïmplementeerd worden.

Projectkosten

De oppervlakte van een vestiging heeft geen directe relatie met de hoogte van de projectkosten. De hierna genoemde randvoorwaarden zijn leidend bij de bepaling van de hoogte van de projectkosten.

Het maximaal investeringsniveau voor een formule-implementatie wordt berekend aan de hand van de omzet en de financieringsruimte. Een lage omzet heeft direct gevolgen voor het budget evenals resterende financiële lasten die de financieringsruimte beperken (zie de cases Werkendam, Barendrecht en Aarle-Rixtel). Het beschikbare bedrag dient voor zowel het bouwkundige project als het afdekken van overige kosten en het afkopen van goodwill. Wanneer deze posten een aanzienlijke waarde hebben (bijvoorbeeld € 400 000) zal dit

van grote invloed zijn op de hoogte van de resterende projectkosten. De verwachte afschrijvingstermijn van de projectkosten is van invloed op de hoogte van deze projectkosten.

De kosten voor het inventaris stijgen naar een maximum van $\pm$ € 300 000 met een gemiddelde toename die lager is dan de toename van de bouwkundige kosten. Hierdoor zal de verhouding tussen bouwkundige kosten en inventariskosten bij hoge projectkosten hoger zijn dan bij lage kosten.

8.4. *Effect van de formule-implementatie*

Winkelgrootte

De toename van de oppervlakte heeft een positieve invloed op de absolute omzet. Het vergroten van de oppervlakte van een vestiging houdt een vrijwel bijna evenredige vergroting van de omzet in. Dit is geconstateerd bij de onderzoekscases. Er zit waarschijnlijk een plafond aan de toename dat veroorzaakt wordt door de maximale grootte van het afzetgebied en andere externe invloeden. Hier wordt in dit onderzoek echter verder niet op in gegaan.

Winkelindeling

Het veranderen van de winkelindeling in het kader van de formule-implementatie heeft effect op de samenstelling van de weekomzet van de supermarkten. De mate waarin de omzet van een vestiging reageert op de wijze van implementatie verschilt per vestiging. De voormalige tweede generatie winkels reageren beide verschillend op de implementatie van de vernieuwde formule. Dit onderzoek maakt echter wel duidelijk wat de omzetsamenstelling van een vestiging die uitgerust is volgens de uitgangspunten van de vernieuwde formule zal zijn. De samenstelling van de omzet van de vernieuwde vestigingen vertoont namelijk een aantal overeenkomsten.

Bij drie van de vijf projecten neemt het aandeel van de versgroepen in de totale omzet toe. Deze projecten zijn degene die qua oppervlakte en winkelindeling (bijna) volledig uitgevoerd zijn overeenkomstig de uitgangspunten van de formule MCD Derde Generatie. Het positioneren van de broodafdeling aan de voorzijde van de winkel (formule-uitgangspunt) lijkt een positief effect te hebben op de omzet van deze afdeling ten opzichte van overige posities (met name achterkant van de vestiging). Ondanks de locatie achter in de vestiging wordt een aanzienlijke omzet gerealiseerd door de versgroep vlees. Dit betekent dat het clusteren van de afdeling AGF met de afdeling vlees / slagerij een positief effect op de omzet heeft. Vanuit bedrijfskundig oogpunt is het kiezen voor het cockpitprincipe (dus vanuit de koelmeubels) beter, omdat dit minder oppervlakte kost en daarnaast minder personeelsuren.

8.5. *Algemene conclusies*

Hypothese 1

Hypothese 1 ("De ruimtelijke uitgangspunten van de formule MCD Supermarkten Derde generatie zijn in iedere vestiging van MCD Supermarkten te implementeren en zorgen steeds voor hetzelfde ruimtelijke resultaat.") wordt verworpen. In verband met de geldende randvoorwaarden is het ruimtelijke resultaat van iedere aanpassing verschillend.

Winkelgrootte en eigendomsituatie

De uitbreidingen in de panden zijn vanwege het feit dat alle panden gehuurd zijn alleen intern (binnen het casco) uitgevoerd, waardoor niet alle vestigingen aan uitgangspunten ten aanzien van de gewenste winkelgrootte en winkelindeling voldoen. De gerealiseerde externe uitbreiding is in overeenstemming en samenwerking met de verhuurder van het pand gedaan. De eigendom- en gebruikssituatie spelen bij een gewenste vergroting van het VVO een grote rol. Het in eigendom hebben van vastgoed heeft voor een supermarktketen voordelen ten aanzien van de ruimtelijke implementatie van een geheel vernieuwde formule. Door de beperkingen vanuit het huurrecht kunnen bij de uitrol van de formule MCD Supermarkten Derde generatie door Boon Sliedrecht BV naar verwachting niet alle vestigingen volledig naar wens van de formulehouder worden uitgevoerd. Zo is bij een aantal panden de vorm van het VVO niet te veranderen in een rechthoek met de gewenste verhoudingen. De

plattegrond van de vestigingen Dirk de Derdelaan en Papendrecht dient als uitgangspunt voor de winkelindeling. Technische randvoorwaarden zoals pandtype en bestaande plattegrondvorm zullen bepalen hoe het verkoopvloeroppervlakte uiteindelijk ingedeeld en ingericht kan gaan worden. Tussen de in dit onderzoek gebruikte cases bevonden zich plattegrondvormen zoals een L-vorm en een pentagram die bovenstaande conclusie bevestigen. Deze plattegrondvormen hebben geen of een slechts geringe bijdrage aan de omzetontwikkeling geleverd.

Winkeluiterlijk

Ondanks dat de formule MCD Supermarkten Derde generatie in 2003 reeds door middel van het veranderen van beprijzing en signing in de winkels in zekere mate in de winkels is geïmplementeerd, is bij alle onderzochte winkelaanpassingen op het gebied van uiterlijk en presentatie van de winkel veel veranderd. Op het gebied van kleuren en afwerkingen zijn alle winkels aangepast, waarbij overal de wanden met bijbehorende afwerkingen zijn veranderd. In vier gevallen zijn tevens de plafonds en vloerafwerkingen vernieuwd. Om deze uiterlijke te ondersteunen zijn bij alle projecten de lichtplannen aangepast om met name de versgroepen, maar ook de overige verkoopruimte beter te presenteren.

Juridische samenwerking

Doordat Boon Sliedrecht BV een soffranchise formule aan de vestigingen op legt, kunnen de aangesloten zelfstandige ondernemers zelf kiezen of en in welke mate zij de uitgangspunten van de formule MCD Supermarkten Derde generatie in hun vestiging geïmplementeerd willen hebben. Boon Sliedrecht BV kan hierin slechts een adviserende rol spelen. Indien voor een hardfranchise formule gekozen zou zijn / worden is de implementatie dwingend aan de ondernemers en vestigingsmanagers op te leggen. Zodoende kan dan een budget bepaald worden waarbij het eindresultaat leidend is zonder dat er veel invloed is van per vestiging verschillende financiële randvoorwaarden zoals afschrijvingstermijnen en omzetniveaus. De eindresultaten zullen dan op het gebied van gerealiseerde winkelgrootte, winkelindeling en uiterlijk meer met elkaar vergelijkbaar zijn en er zal meer eenheid ontstaan in de portefeuille van winkels.

Implementatieniveau en projectkosten

Het budget waaruit de projectkosten betaald moeten worden is afhankelijk van diverse factoren. De meest bepalende zijn: het omzetniveau van een winkel en de boekhoudkundige afschrijvingstermijnen. De oppervlakte van de betreffende vestiging wordt hierbij niet betrokken, al heeft deze een veronderstelde relatie met de omzet van de vestiging. Het eindresultaat van een formule-implementatie hangt dus niet af van de grootte van een vestiging, maar van een aantal financiële randvoorwaarden.

Uit de onderzochte vestigingen blijkt dat het geheel volgens de uitgangspunten van de formule MCD Supermarkten Derde generatie indelen en inrichten van winkel zorgt voor een voorspelbare omzetsamenstelling. Daarbij dient de vorm van het VVO een rechthoek te vormen met een oppervlakte van $\pm 1000 \text{ m}^2$. De vestigingen Dirk de Derdelaan en Papendrecht hebben een vergelijkbare omzetsamenstelling.

Hypothese 2

Hypothese 2 ("De ruimtelijke implementatie van de formule MCD Supermarkten Derde generatie zorgt voor een verandering in de samenstelling van en een toename van de bestaande omzet van de MCD supermarkten.") wordt op basis van de onderzoeksresultaten bevestigd.

Omzet

Wanneer de oppervlakte van een vestiging wordt vergroot komt dit ten goede aan de grootte van het assortiment en /of de ruimtelijkheid in de vestiging. Het vergroten van een assortiment betekent dat een consument meer keuze heeft en meer geld gaat uitgeven. Uit dit onderzoek blijkt dat het vergroten van een vestiging de omzet doet groeien. Dit is namelijk bij alle onderzochte winkels behalve de winkel in Woudrichem gebeurd.

De mate waarin de omzet groeit, is echter afhankelijk van de consistentie in de winkelindeling. Wanneer meer samenhang in de winkelplattegrond wordt gebracht zal dit zorgen voor een stijging van de omzet per m² VVO. Dit is waargenomen bij de projecten in Papendrecht en Vlaardingen (Dirk de Derdelaan)

Bij minder samenhang door een plattegrondvorm met afwijkende kenmerken zal de omzet per m² VVO waarschijnlijk afnemen. Dat is althans gebleken bij de vestiging in Barendrecht waar de totale winstgevendheid van de uitbreiding positief is, maar de winstgevendheid per m² is afgenomen.

De hoogte van de omzet wordt niet enkel bepaald door de grootte van de winkel. Hierop zijn vele randvoorwaarden (afzetgebied, bereikbaarheid, aanwezigheid concurrentie) van invloed. Uit dit onderzoek is echter gebleken dat de omzet van aangepaste winkels wel de neiging heeft toe te nemen in de periode direct na de implementatie. Wat de lange termijn effecten ten aanzien van de omzet zijn kan door dit onderzoek niet beantwoord worden.

8.6. Aanbevelingen

MCD Supermarkten

Voor de huidige winkels van MCD Supermarkt geldt dat deze alle gehuurd worden. Dit is op dit moment waarschijnlijk niet meer te veranderen, omdat het aankopen van alle vastgoed een kostbare operatie is. De beperkingen vanuit het huurrecht blijven dus van toepassing bij de voortzetting van de uitrol. Bij aanhuur van nieuwe panden dient men te letten op de vorm van de plattegrond en de plafondhoogte in het verkoopgebied. Zodoende worden dan problemen aangaande de indeling (Woudrichem, Barendrecht) en het plafond (Dirk de Derdelaan) voorkomen. Door het aanhuren van geschikte panden zijn winkels te realiseren die beschikken over een overzichtelijke, consistente winkelindeling met goede zichtlijnen en ruimtelijkheid.

De huidige uitgangspunten zorgen per project voor een ander ruimtelijk resultaat. Het is belangrijk ieder ontwerp goed uit te laten werken door de "formule-architect". Zodoende kan in steeds wisselende ruimtelijke en technische omstandigheden een maximaal resultaat behaald worden.

De uitrol van de formule MCD Derde Generatie zorgt voor hogere omzetten dan de bestaande in de panden geïmplementeerde formules. Door meer winkels aan te passen zal de financiële positie van de keten sterker worden. Bedrijfsmatig is de herontwikkeling dus een goede zet geweest.

Algemeen

Dit onderzoek is uitgevoerd bij een organisatie waar de juridische samenwerking gebaseerd was op het soft franchise principe. Zodoende wordt het eindresultaat van de formule-uitrol beïnvloed door zelfstandige ondernemers die per project verschillende randvoorwaarden stellen. Wellicht zorgt eenzelfde onderzoek bij een organisatie die haar formule-uitgangspunten dwingend aan vestigingen oplegt voor andere uitkomsten dan die uit dit onderzoek.

De vergelijking in dit onderzoek tussen twee verschillende formules is bemoeilijkt door het feit dat binnen de vestigingsportefeuille van Boon Slidrecht BV verschillende generaties van

dezelfde formule bestonden. Het zoeken naar verschillen tussen bestaand en nieuw was hierdoor dus ingewikkeld. Eenzelfde onderzoek bij een organisatie waar al langer een strak formulebeleid gevoerd wordt en meer eenheid in de winkels is kan wellicht andere uitkomsten opleveren.

Het feit dat het vastgoed gehuurd wordt door de organisatie waar dit onderzoek is uitgevoerd, is een belangrijke randvoorwaarde geweest ten aanzien van de uitkomst van de uitrol van de herontwikkelde formule. Wanneer deze randvoorwaarde wegvalt, heeft dat wellicht consequenties voor de uitkomst van eenzelfde onderzoek. Het uitvoeren van dit onderzoek bij een organisatie die het vastgoed in eigendom heeft kan daarom interessant zijn.

Het supermarktlandschap bestaat uit meerdere spelers die elk hun marketingmix op een andere wijze invullen. Dit onderzoek is gedaan bij een organisatie waar zowel de focus op service als op prijs ligt. Organisaties die de focus van hun formule op andere elementen uit de formule leggen (bijvoorbeeld prijsvechters) kunnen als interessante cases dienen.

Het herontwikkelen van een bestaande formule gebeurt bij Nederlandse supermarktorganisaties. Hoe dit fenomeen zich in andere (bijvoorbeeld omliggende) landen manifesteert kan wellicht tot interessante inzichten leiden.

De effectmeting van de herontwikkeling is in dit onderzoek gedaan aan de hand van de weekomzet. Uit de omzetformule met verschillende variabelen blijkt dat deze prestatie-indicator nog verder gespecificeerd kan worden. Dit kan tot nog specifiekere uitkomsten ten aanzien van het bestedingsgedrag en bezoekgedrag van consumenten leiden.

9. Literatuurlijst

- Ailawadi, K. I., Keller, K. L., (2004), *Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities*, 2004
- Arendsen, L. (2004) "Restyling", *DistriFood*, 21e jaargang, nummer 13, pag.3
- Baarda, D.B. en M.P.M. de Goede (2001) *Basisboek methoden en technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Bolt, E.J. (2003), *Winkelvoorzieningen op waarde geschat: theorie en praktijk*, Bolt, Merkelbeek
- "Branches in detail, supermarkten", (2005), (hbd.nl), adres:
http://publicaties.hbd.nl/bid/index.cfm?bid_pub_id=32 (bezoekt: 24 juni 2005)
- Burt S. en Carralero-Encinas J. (2003), *The role of store image in retail internationalisation*, Institute for Retail Studies.
- Cadwallar, M (1975) *A behavioral model of consumer spatial decision making*, *Economic Geography*, vol 51, nr 4, Clark University
- Colla, E., (2004), *The outlook for european grocery retailing: competition and format development*, *Int. Rev. Of Retail*, vol 14, nr. 1
- Croes, A.L. (1993) *Privaatrecht Vastgoed*. Alphen aan de Rijn: Samson H.D. Tjeenk Willink
- Dewulf, G., Krumm, P. en Jonge, H. de (2000) *Successful corporate real estate Strategies*, Nieuwegein, ARKO Publishers,
- Eijk, H. van (25 april 2005 – copyright) "Balans van anderhalf jaar pijzenoorlog", (RMC), adres: <http://www.rmc.nl> (bezoekt: 11 mei 2005)
- Farrell, James J. (2003) *One nation under goods*, Washington, Smithsonian Books
- Gehner, E (2003) *Risicoanalyse bij projectontwikkeling*, Amsterdam, Uitgeverij SUN
- Jerde Partnership (2004) *Building type basics for retail and mixed-use facilities*, New Jersey, John Wiley & Sons
- Jones, K. en Simmons, J. (1995), *The retail environment*, London, Routledge,
- Hoofdbedrijfsschapdetailhandel (1999) *Jaarboek detailhandel 1998/1999*, Den Haag, HBD
- Kind, R.P. van der (2004) *Retailmarketing*, Amsterdam, Stenfert Kroese
- Kooijman, D.C. (1999) *Machine en theater – ontwerpconcepten van winkelgebouwen*, Rotterdam, Uitgeverij 010
- Landsverk, O. B., Hughes, D. en Fearne, F. (2002) *Shopper Loyalty and store choice: insights from a study of norwegian supermarkets*, *European Retail Digest*, Issue 38
- "Logistiek van het grootwinkelbedrijf", (1999), (ienl.wkkbi.nl), adres:
<http://ienl.wkkbi.nl/downloads/20020131112817-L26.pdf> (bezoekt: 23 augustus 2005)
- "Keuzemotivatiemeter", (2005), (cbl.nl), adres:
http://www.cbl.nl/media/131_1_keuzemotivatiemeter.jpg (bezoekt 13 april 2005)
- "MCD formule", (2004), (mcd.nl), adres: <http://www.mcd-supermarkt.nl/mcd.htm> (bezoekt: 27 september 2005)

- Pegler, M.M. (1992) *Market, supermarket, hypermarket design 2*. New York, Retail Reporting Corporation,
- Post, W. van der (2004) *Retail, ruimte en rendement: een onderzoek naar de gevolgen van decentralisatie van het ruimtelijk detailhandelsbeleid in de vijfde nota*, Amsterdam, ASRE
- "Risico checklist", (1998), (risman.nl), adres: www.risman.nl/projecten/risico.html (bezocht: 7 juni 2005)
- Rutte, G. en Koning, J. (1998) *De supermarkt*, Santpoort-Zuid, RTC bv
- Rutte, G. (2002) *Konmar en Kwel*, Santpoort-Zuid, RTC bv
- Sirohi et al (1998) *Model of Consumer Perceptions and Store Loyalty Intentions for a Supermarket Retailer*, Journal of Retailing, Volume 74 (2), pp. 223-245, New York University.
- Smith, L. D. and Sanchez, S. M. (2003) *Assessment of business potential at retail sites: empirical findings from a US supermarket chain*. The Int. Rev. of Retail, vol 13 nr. 1, 2003
- STOGO (2002) *Supermarkten en het nieuwe locatiebeleid*, Den Haag: Ministerie van VROM
- Terpstra, T. (2002) *Detailhandelsbeleid op de helling*. B&G, jaargang 29 3 p. 26-31
- Toorn Vrijthoff, W. van der, Jonge, H. de, Draijer, M., Delft, A. van, Guyt, P. (1998) *Werk aan de winkel, de toekomst van de winkelmarkt 1995-2015*, Delft, Den Haag offset
- Underhill P. (1999) *Waarom we kopen wat we kopen (Why we buy: the science of shopping)*, New York, Simon & Schuster
- Verschuren, P. en Doorewaard, H (1998) *Het ontwerpen van een onderzoek*, Utrecht, Uitgeverij Lemma BV
- Verschuren, P.J.M (1986) *De probleemstelling voor een onderzoek*. Utrecht: uitgeverij het spectrum.
- WPM (2002) *Bereikbaarheid, parkeren en bevoorrading in de binnenstad*. 's-Gravenzande: Van Deventer.
- Zeldam, P.A. ten, (1986) *De bewinkeling in Nederland*. Amsterdam: PDI