

# ICI PARIS XL *parfumerie*

LOCATIE ANALYSE NEDERLAND:  
Oorzaken van variatie in het  
succes van winkels nader onderzocht

Een economisch geografisch afstudeeronderzoek  
met beleidsaanbevelingen voor de toekomst



Februari 2009  
Masterthesis Ecomische Geografie  
Auteur: Edmee Janssen  
Docent: O.A.L.C. Atzema  
Universiteit Utrecht

# Inhoudsopgave

Inleiding	pag. 4
Hoofdstuk 1: Succesindicatoren van ICI PARIS XL winkels	pag. 7
<b>§ 1. Operationalisatie van succesindicatoren</b>	pag. 7
1.1 Kwantitatieve succesindicatoren	pag. 7
1.2 Kwalitatieve succesindicatoren	pag. 8
<b>§2. Variatie in succesindicatoren</b>	pag.10
2.1 Absolute omzet	pag.10
2.2 Operationele winst	pag.12
2.3 Klanttevredenheid	pag.14
Hoofdstuk 2: Theoretische invalshoek	pag.16
<b>§ 1. Theorieën over de vestigingsplaats van een winkel</b>	pag.16
<b>§ 2. De ontwikkeling van winkelformule-concentraties in een stadscentrum</b>	<b>pag.17</b>
Hoofdstuk 3: Potentiële factoren ter verklaring van het winkelsucces	pag.18
<b>§ 1. Interne- en externe succesfactoren</b>	pag.18
<b>§ 2. Directe- en indirecte succesfactoren</b>	pag.19
<b>§ 3. De Conceptuele Modellen</b>	pag.20
<b>§ 4. Relaties tussen de operationele winst en potentiële verklarende factoren</b>	pag.22
4.1 Eerstegraads interne factoren – directe factoren	pag.22
4.2 Tweedegraads interne factoren – indirecte factoren	pag.24
4.3 Derdegraads externe factoren – indirecte factoren	pag.24
<b>§ 5. Relaties tussen de omzet en potentiële verklarende factoren</b>	pag.26
5.1 Eerstegraads interne factoren – directe factoren	pag.26
5.2 Tweedegraads interne factoren – indirecte factoren	pag.28
5.3 Derdegraads interne factoren – indirecte factoren	pag.31
5.4 Derdegraads interne- en externe factoren – indirecte factoren	pag.31
<b>§ 6. Hoofdhypothesen</b>	pag.41
Hoofdstuk 3: Bivariate analyses	pag.42
<b>§ 1. Methoden en technieken - Correlatie- en variantie analyses</b>	pag.42
<b>§ 2. Belangrijkste uitkomsten correlatie- en variantie analyses</b>	pag.43
2.1 Multicollineariteit	pag.43

## Hoofdstuk 4: Multivariate analyses

<b>§ 1. Methoden en technieken - Regressie analyses</b>	pag.45
<b>§ 2. Regressiemodel voor de operationele winst per winkel</b>	pag.47
2.1 Cruciale factoren blijken interne factoren	pag.47
2.2 Omzetten, huren en personeelskosten verdienen de aandacht	pag.47
2.3 Definitieve regressievergelijking operationele winst	pag. 49
<b>§ 3. Regressiemodel voor de omzet per winkel</b>	pag.50
3.1 Het aantal klanten en de besteding per klant maken het verschil	pag.50
3.2 Variatie in klantgedrag blijkt de drijfveer voor variatie in succes	pag.52
3.3 Definitieve regressievergelijking omzet	pag.53
<b>§ 4. Regressiemodel voor de klantenaantallen per winkel</b>	pag.55
4.2 Bezoekersaantallen en de conversiegraad blijken cruciaal	pag.55
4.2 Meerdere interne- en externe factoren zijn van belang	pag.55
4.3 Definitieve regressievergelijking klantenaantallen	pag.57
<b>§ 5. Regressiemodel voor de bezoekersaantallen per winkel</b>	pag.58
5.1 Massa's significante factoren	pag.58
5.2 Externe factoren hebben de hoogste verklarende waarde	pag.60
5.3 Definitieve regressievergelijking bezoekersaantallen	pag.62
<b>§ 6. Regressiemodel voor de gemiddelde besteding per klant</b>	pag.63
6.1 VIP-klanten, VIP-klanten en nog eens VIP-klanten!	pag.63
6.2 Het inkomen als indirecte reden voor variatie	pag.65
6.3 Definitieve regressievergelijking besteding per klant	pag.66
 Hoofdstuk 4: Samenvatting resultaten	 pag.67
<b>§ 1. Belangrijkste interpretaties regressie analyses</b>	pag.67
<b>§ 2. Beantwoording hypothesen</b>	pag.70
 Conclusie	 pag.81
 Bijlagen	 pag. 84
<b>Bijlage 1</b>	pag.84
<b>Bijlage 2</b>	pag.85
<b>Bijlage 3</b>	pag.98
<b>Bijlage 4</b>	pag.100
<b>Bijlage 5</b>	pag.105
<b>Bijlage 6</b>	pag.108
<b>Bijlage 7</b>	pag.111
<b>Bijlage 8</b>	pag.119
 Bronnenlijst	 pag.120





## Inleiding

Binnen de Nederlandse cosmetica- en parfumeriebranche is de internationale retailformule ICI PARIS XL tegenwoordig een bekende naam. Nadat deze parfumerieketen zich in België en Luxemburg heeft gemanifesteerd, is ze sinds 1997 ook met succes op de Nederlandse markt geïntroduceerd. Met behulp van een intensieve expansiestrategie zijn in ruim tien jaar 114 ICI PARIS XL winkels als paddenstoelen uit de grond geschoten ([www.aswatson.com](http://www.aswatson.com)).

ICI PARIS XL onderscheidt zich van andere parfumerieketens in Nederland door een scherpe prijs, een goede service, een open en informele sfeer en een gelijkwaardige benadering. Dit maakt dat de keten een bredere doelgroep aantrekt dan gebruikelijk is binnen de branche ([www.careality.nl](http://www.careality.nl)). Daarnaast onderscheidt deze retailformule zich van andere parfumerieketens door haar relatief hoge aantal winkels in Nederland ([www.elsevierretail.nl](http://www.elsevierretail.nl)). In totaal telde Nederland in 2007 circa 475 verkooppunten voor cosmetica, waaronder 114 van de parfumerieketen ICI PARIS XL (Het Financieele Dagblad, 2007).

Het onderzoeksbureau AC Nielsen geeft aan dat de parfumverkoppen in het jaar 2006 met wel 8,5 procent zijn gestegen ten opzichte van 2005. Volgens dit onderzoeksbureau zou deze stijging in verkoop vooral zijn voortgekomen uit de snelle toename van het aantal verkooppunten van parfumerieketens (Het Financiële Dagblad, 2007). De intensieve expansiestrategie is de retailformule ICI PARIS XL dus ten goede gekomen. Doordat ze de Nederlandse markt goed heeft weten te dekken, mag ze zichzelf in 2007 “Beste Parfumerieketen van Nederland” noemen ([www.elsevierretail.nl](http://www.elsevierretail.nl)). Zolang de economische welvaart blijft aanhouden, zal de consument relatief meer besteden aan uiterlijke verzorging en zal een dekkender winkelnetwerk dus positieve resultaten opleveren.

Echter, de zeer snelle expansie van het winkelnetwerk is ook gepaard gegaan met niet altijd goed onderbouwde locatiekeuzes en te rooskleurige prestatie prognoses. Het bleek dat niet alle filialen zodanig presteerden als in eerste instantie werd verwacht; ofwel er bleken verschillen te bestaan in het succes van winkels. Op dit moment is het daarom van belang voor ICI PARIS XL om bestaande filialen te optimaliseren. Dat wil zeggen: haar lokale marketingstrategieën, inkooptechnieken, managementtheorieën en locatiestrategieën lokaal aan te passen. De retailketen wil blijven groeien binnen Nederland, maar nu met meer beleid.

Dit onderzoek zal zich gaan richten op de variatie in succes van ICI PARIS XL winkels in Nederland. Er zal bekeken worden in welke mate het succes tussen de verscheidene winkels verschilt en wat de oorzaken zijn van deze verschillen in succes. Variatie in succes kan worden verklaard door variatie in de factoren die leiden tot succes. Wanneer bekend is welke interne en externe factoren invloed hebben op het succes van winkels, kan gekomen worden tot een advies over het meest optimale locatiepatroon van de aanwezige filialen van ICI PARIS XL in Nederland. Sommige succesfactoren zijn te beïnvloeden en andere niet, maar middels een dergelijk onderzoek kan beter voorspeld worden wat het potentieel is van een winkel in verschillende situaties en marktgebieden.

De volgende hoofdvraag zal worden beantwoord in deze scriptie:

***Welke interne en externe succesfactoren verklaren de variatie in succes tussen ICI PARIS XL winkels en op welke manier kan ICI PARIS XL de uitkomsten gebruiken om haar bestaande winkelpatroon te optimaliseren en betere locatiekeuzes te maken ten tijde van expansie?***

Met het antwoord op deze hoofdvraag kan een passend beleidsvoorstel gemaakt worden voor ICI PARIS XL, om de optimalisatie van het bestaande winkelpatroon en het aanboren van nieuwe marktgebieden te ondersteunen. Optimalisering van het filiaalnetwerk betekent zowel werken aan de interne organisatie (van de onderneming als geheel en van de afzonderlijke filialen) en werken aan de externe omgeving (bijvoorbeeld door een uitgekiende locatiekeuze).

In het eerste hoofdstuk van deze scriptie zullen de mogelijke succesindicatoren van winkels worden opgesteld en aan de hand van beschrijvende statistiek zal de mate van variatie binnen deze succesindicatoren gemeten worden. Deze meting zal moeten aantonen of de variatie in succes dermate hoog is dat een onderzoek erna gerechtvaardigd is. In het tweede hoofdstuk van deze scriptie zal vervolgens worden begonnen met een kort overzicht van wetenschappelijke theorieën over het locatiepatroon van winkelformules in Nederland. Deze theoretische invalshoek zal ervoor zorgen dat de uitkomsten van dit onderzoek juist geïnterpreteerd kunnen worden en advies voor een optimaal locatie patroon gegeven kan worden. In het daaropvolgende hoofdstuk zullen alle potentiële factoren aan bod komen die kunnen leiden tot variatie in succes. Deze zijn genoemd tijdens verscheidene interviews met professionals van ICI PARIS XL en worden ook in wetenschappelijke literatuur vermeld. Er zullen hypothesen worden opgesteld om de verbanden te kunnen toetsen.

De verwachte verbanden tussen succesindicatoren en interne- en externe factoren zullen worden getoetst aan de hand van correlatie analyses. Enkel de significante verbanden zullen verder in dit onderzoek gebruikt worden. In het derde hoofdstuk zal aan de hand van regressie analyses het precieze effect van de significante succesfactoren op de succesindicatoren gemeten worden. In een regressie analyse worden namelijk alle relevante succesfactoren opgenomen, waardoor ze voor elkanders effect kunnen controleren. Op deze manier kan het exacte effect van iedere individuele succesfactor gemeten worden.

De belangrijkste interpretaties uit de regressie modellen en het relatieve belang van bepaalde succesfactoren zullen in hoofdstuk vier kort en bondig worden beschreven. Daarnaast zullen met de regressie formules berekeningen gemaakt worden om inzicht te krijgen in de manier waarop men kan zorgen dat verschillende ICI PARIS XL winkels op verschillende locaties dezelfde winst kunnen behalen. Aan de hand van die berekeningen en de algemene inzichten verkregen uit de regressie analyses, zullen beleidsvoorstellen geformuleerd worden met betrekking tot expansie en optimalisatie van de winkelketen. Tenslotte zal in de conclusie de hoofdvraag beantwoord worden en een centrale boodschap voor de toekomst worden gegeven.

# Hoofdstuk 1: Succesindicatoren van ICI PARIS XL winkels

Voordat er überhaupt kan worden gesproken over de oorzaken van variatie in het individuele winkelsucces, zal eerst duidelijk moeten worden gemaakt hoe het succes van een winkel kan worden gedefinieerd. Ofwel, hoe kun je het succes van een ICI PARIS XL winkel meten?

## § 1. Operationalisatie van succesindicatoren

### 1.1 Kwantitatieve succesindicatoren

Over het algemeen is er geen eenduidige waarde voor het succes van een bedrijf. Bedrijven uit verschillende branches zijn lastig te vergelijken en fusies en overnames maken het meten van de ontwikkeling van een bedrijf ook lastiger (Koomen, 2006). In dit onderzoek zal er gefocust worden op het marktsucces van ICI PARIS XL winkels in de Nederlandse luxe parfumerie- en cosmeticabranche. Er worden geen vergelijkingen gemaakt met andere (gerelateerde) branches, bijvoorbeeld de drogisterijbranche. Omdat het succes gemeten wordt op het individuele winkelniveau van de formule ICI PARIS XL, welke een klein onderdeel vormt binnen het moederbedrijf A.S Watson, hebben fusies en overnames geen directe impact op het meten. Het gaat dus om verschillen in succes van ICI PARIS XL winkels.

Het marktgerelateerde succes van de winkels kan worden opgesplitst in kwantitatief en kwalitatief succes. Voor het weergeven van kwantitatief succes worden de volgende bedrijfseconomische maatstaven gehanteerd:

- Omzet per winkel
- Operationele winst per winkel (= Store Operating Profit, ofwel SOP)

De omzet kan gezien worden als de eerste dimensie van kwantitatief succes. De hoogte van de omzet vertelt iets over de prestatie van een winkel. De omzet wordt namelijk berekend door het aantal transacties te vermenigvuldigen met de verkoopprijs (Begg, e.a., 2005). In eerste instantie was gekozen voor de omzet per vierkante meter als succesindicator, omdat verwacht werd dat de omzet in een grote winkel *absoluut* hoger zou liggen dan in een kleinere winkel. Op deze manier kon voor de grootte van de winkel gecorrigeerd worden. Tevens zou deze maatstaf iets zeggen over de intensiteit waarmee het beschikbare verkoopvloeroppervlak is gebruikt om omzet te genereren. Echter, nadat gebleken is dat grotere winkels niet per definitie een hogere omzet hoeven te hebben, is toch gekozen voor de absolute omzet. Ook omdat deze een hogere positieve verklarende waarde heeft voor variatie in de operationele winst.

De operationele winst kan gezien worden als de tweede dimensie van kwantitatief succes. De operationele winst per winkel toont de mate waarin de winkel winst maakt op haar operaties ([www.12manage.com](http://www.12manage.com)). De winst wordt niet per vierkante meter berekend, omdat een grotere winkel niet altijd een absoluut hogere winst hoeft te hebben. Met andere woorden, grotere winkels van ICI PARIS XL hoeven niet per definitie een hogere omzet en winst te behalen.

De bovengenoemde maatstaven meten samen de prestatie en de winstgevendheid van iedere winkel; dus het bedrijfseconomische succes. De omzet is direct weer van invloed op de operationele winst. De operationele winst wordt namelijk berekend door de totale kosten per winkel van de totale winstmarge (= percentage winstmarge maal de omzet, plus de bonussen op verkochte merken min de lekkage kosten), af te trekken.

## 1.2 Kwalitatieve succesindicatoren

Kwantitatief succes geeft geen volledig beeld van het *lange termijn* succes van een winkel. Hiervoor is een meer kwalitatieve maatstaf vereist, namelijk de klantenbinding van iedere winkel. De ondernemingswereld organiseert zich in toenemende mate rondom klanten, en in mindere mate rondom producten. De focus ligt steeds meer op de winstgevendheid van klanten. Men begrijpt dat producten komen en gaan, maar dat klanten blijven. Merkvoorkeuren kunnen veranderen, de consument wil constant iets nieuws, maar het in bezit houden van klanten is cruciaal voor het toekomstige rendement van een bedrijf. Het handhaven van een winstgevende relatie met de klant, ongeacht welke producten daarbij betrokken zijn, is een sleutel tot marktsucces. De opbrengsten van individuele producten staan niet namelijk los van elkaar, maar leveren een synergie op, die leidt tot een succesvolle en winstgevende klantenrelatie (Rust, Zeithaml, e.a, 2001).

Een voorbeeld uit de praktijk zal het voorgaande verhelderen: een internationaal merk kan marktsuperioriteit hebben in bepaalde markten, maar in andere vergelijkbare markten juist weer niet. Ondanks het feit dat ook in die vergelijkbare markten de kwaliteit en prijs van het merk bijvoorbeeld beter is dan die van de lokale merken, hoeft het merk niet noodzakelijkerwijs voet aan de grond te krijgen. Als de nationale merken de klanten in hun bezit blijven houden, zal het succes van het concurrerende merk mager blijven. Het draait allemaal om de perceptie van de klant en hoe je deze kan beïnvloeden (Rust, Zeithaml, e.a. 2001).

Voor het kwalitatieve marktsucces van ICI PARIS XL winkels moet dus de tevredenheid van de klant gemeten worden. Er is echter geen data voor handen over de exacte klanttevredenheid per winkel. Wel is data beschikbaar over de bezoekfrequentie van klantenkaarthouders van iedere winkel. Tevreden klanten komen immers frequent terug; deze maatstaf zegt iets over de klantenbinding van ieder filiaal. Klantenbinding betekent lange termijn zekerheid. Een klant die in eerste instantie misschien geen hoge bedragen uitgeeft en dus niet direct veel toevoegt aan de omzet, heeft door haar terugkomst op de lange termijn echter wel invloed op het succes van een winkel. Deze kwalitatieve succesindicator heeft dus ook een positieve invloed op de omzet, waardoor ze ook een factor van succes is.

Ook de naamsbekendheid van de ICI PARIS XL winkels is een kwalitatieve succesmaatstaf. Naamsbekendheid ontstaat vanwege een positieve, succesvolle onderscheidendheid en differentiatie van winkels ten opzichte van vergelijkbare winkels. Herkenbaarheid leidt tot vertrouwen en acceptatie; want wat de boer niet kent dat eet hij niet. Herkenbaarheid betekent dus klantenbinding. Daarom is ook de naamsbekendheid tevens weer een factor van succes, want een goede naamsbekendheid verhoogt dus ook de klantenbinding van een ICI PARIS XL winkel en daarmee de bezoekfrequentie van klanten.

Omdat helaas niet bekend is per winkel wat haar exacte naamsbekendheid is in de omgeving, zal deze indicator niet worden meegenomen in deze analyse. Zoals is aangegeven in de inleiding heeft een steeds beter dekkend winkelnetwerk geleid tot meer bestedingen aan parfum (gerelateerde) producten en dus ook de herkenbaarheid van ICI PARIS XL verhoogd. Echter, de mate van dekking verschilt tussen regio's in Nederland. In provincies als Groningen, Drenthe en Friesland is de dekking laag. Verder uit breiden in ook deze provincies is dus een overweging voor ICI PARIS XL.

Opgesomd worden er dus drie verschillende succesindicatoren van winkels in dit onderzoek gehanteerd; namelijk:

- Absolute omzet
- Operationele winst per winkel = Store Operating Profit = SOP
- Klantenbinding = bezoekfrequentie van klanten

Hoewel bekend is dat filialen niet op dezelfde voet presteren, moet dit ook statistisch kunnen worden aangetoond. In de volgende paragraaf zal aan de hand van beschrijvende statistiek worden bekeken in welke mate er variatie is binnen de succesindicatoren. Als er amper spreiding is binnen de verschillende scores, zullen er immers ook geen verbanden kunnen worden gevonden met verklarende variabelen (Baarda en de Goede, 2001). Dan heeft dit onderzoek dus ook weinig zin.

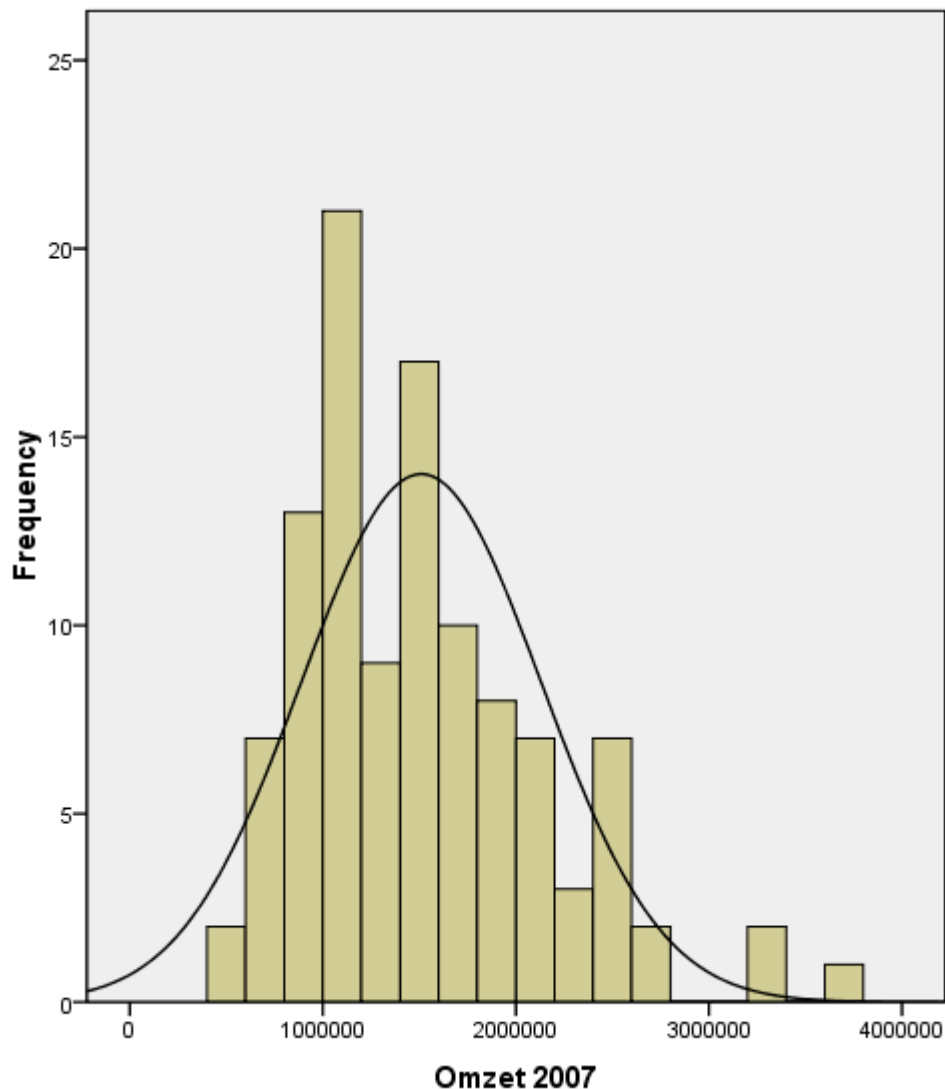
## §2. Variatie in succesindicatoren

Nu de succesindicatoren van de individuele winkels duidelijk zijn opgesteld, is de volgende stap om aan te geven in welke mate er variatie bestaat in deze succesindicatoren. Alleen wanneer er inderdaad verschillen te onderscheiden zijn tussen winkels, heeft het zin om een verklarend onderzoek naar de variatie in winkelsucces te doen.

### 2.1 Absolute omzet

De verdeling van alle omzetcijfers wordt in onderstaande grafiek weergegeven. Van de winkels die een jaar open waren in 2007 zijn de omzetcijfers gebruikt om informatie over de spreiding, de verdeling en het zwaartepunt van de individuele winkelprestaties te achterhalen. Het gaat dan om 109 winkels.

**Figuur 1: Frequentiegrafiek van de omzet 2007**



Bron: ICI PARIS XL, 2007

**Tabel 1: Overzicht van statistische maten van de omzet**

Statistische maat		
Gemiddelde		1.509.238,05
5% Gecorrigeerd Gemiddelde		
Mediaan		1.472.605,98
Standaarddeviatie		720.376,06
Variatie Coefficient		0,48
Scheefheid		0,98
Welving		1,12
Range		3.191.025,82
Minimum		535081,29
Maximum		3.726.107,12
Percentielen	25%	1.070.885,50
	50%	1.472.605,98
	75%	1.839.583,16

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

Uit figuur 2 en de bijbehorende tabel 1 blijkt dat de gemiddelde omzet een waarde heeft van ruim 1.509.000,00 euro. Het blijkt verder dat de afwijking van alle omzetcijfers ten opzichte van dit gemiddelde hoog is. Er wordt namelijk een standaarddeviatie gevonden van ruim 700.000,00 euro. Hoe hoger de standaarddeviatie, hoe heterogener de waarnemingen zijn. In dit onderzoek is echter gebruik gemaakt van de *variatiecoëfficiënt*<sup>2</sup>. Deze dimensieloze spreidingsmaat meet de *relatieve* spreiding binnen een reeks van getallen, waardoor veel verschillende typen data met sterk uiteenlopende gemiddelden onderling beter vergeleken kunnen worden. De uitkomsten zijn hierdoor beter interpreteerbaar en geven direct een indruk van de relatieve situatie (Elchardus & Smits, 2005).

De variatie coëfficiënt van de omzet per winkel heeft een waarde van 0,42. Er is sprake van een redelijk hoge variatie in de prestaties van de filialen. De *range* (= het bereik, ofwel het verschil tussen de hoogste en de laagste waarde) bevestigt deze uitkomst ook. De hoogste en laagste omzet per vierkante meter verschillen met circa 3.190.000,00 euro van elkaar. Dat de verschillen groot zijn blijkt verder nog uit het feit dat de omzet gemiddeld ruim 1.509.000,00 euro bedraagt. De 25% best presterende filialen hebben een gemiddelde omzet van ongeveer 2.368.000,00 euro, terwijl de onderste 25% van de filialen een gemiddelde omzet van 850.370,00 maken. Uit deze hoge spreiding mag geconcludeerd worden dat het relevant is om de omzet als een belangrijke te verklaren succesindicator te beschouwen en nader te analyseren.

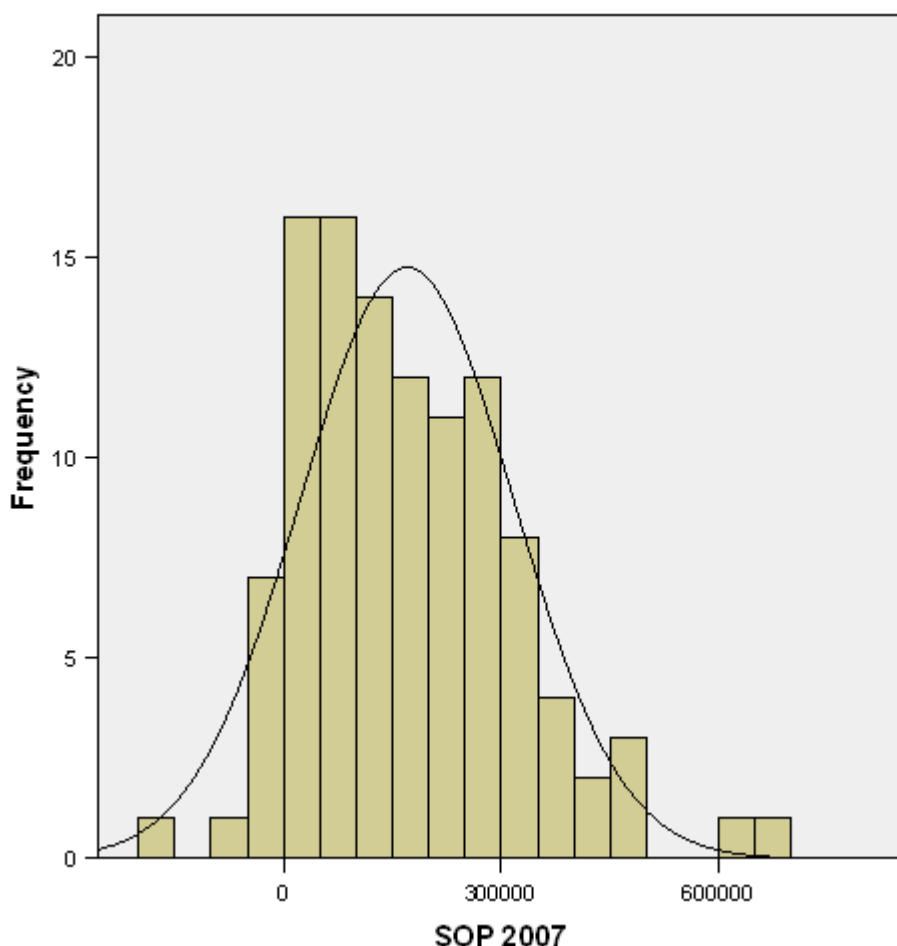
<sup>2</sup> De variatie-coëfficiënt is een maatstaf voor de relatieve spreiding in een verdeling. De standaarddeviatie is gebaseerd op het rekenkundig gemiddelde, waardoor de spreiding moeilijk vergelijkbaar is tussen variabelen met uiteenlopende gemiddelden. De variatiecoëfficiënt maakt vergelijking van de spreiding van verschillende variabelen wel mogelijk, namelijk door de standaarddeviatie te delen door het rekenkundig gemiddelde. De variatiecoëfficiënt heeft een minimumwaarde van nul (geen variatie) en geen vaste bovengrens. Een variatiecoëfficiënt van kleiner dan 0.20 betekent dat de standaardafwijking 2/10 is van het gemiddelde. Dit betekent dat er weinig variatie is.

De waarden van de omzet zijn niettemin niet normaal verdeeld, dit is te zien aan het feit dat de frequentiegrafiek niet de optimale klokvorm aanneemt. Ook de toets op normaliteit beaamt dit. Echter, omdat de scheefheidswaarde nog nét beneden de waarde 1 ligt, mag deze verdeling nog wel als symmetrisch beschouwd worden. Hierdoor mogen de meest betrouwbare statistische toetsen gebruikt worden. De verdeling is enigszins positief scheef; is zijn dus vooral uitschieters met hoge waarden. Wanneer voor de 5% hoogste en laagste uitschieters gecorrigeerd wordt, blijkt dan ook dat het gemiddelde lager ligt, namelijk op 1.471.676,72 euro. Tenslotte valt op dat de omzetcijfers van de 50% hoogst presterende winkels veel meer gespreid zijn dan de cijfers van de 50% slechts presterende winkels. Ofwel, er is vooral variatie tussen de hoogst presterende winkels.

## 2.2 Operationele winst

De statistische maten van de volgende succesindicator, namelijk de operationele winst, zullen nader worden bekeken. De verdeling van alle individuele SOP-waarden uit 2007 is in onderstaande grafiek weergegeven. Vervolgens zullen ook een aantal centrummaten en spreidingsmaten aan bod komen.

**Figuur 2: Frequentiegrafiek van de operationele winst 2007**



Bron: ICI PARIS XL, 2007



**Tabel 2: Overzicht van statistische maten operationele winst**

Statistische maat		
Gemiddelde		170052,82
5% Trimmed Gemiddelde		
Mediaan		144125,23
Standaarddeviatie		147223,95
Variatie Coefficient		0,86
Scheefheid		0,766
Welving		0,874
Range		831358,5
Minimum		-161115,27
Maximum		670243,24
Percentielen	25%	65884,103
	50%	144125,23
	75%	267609,27

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

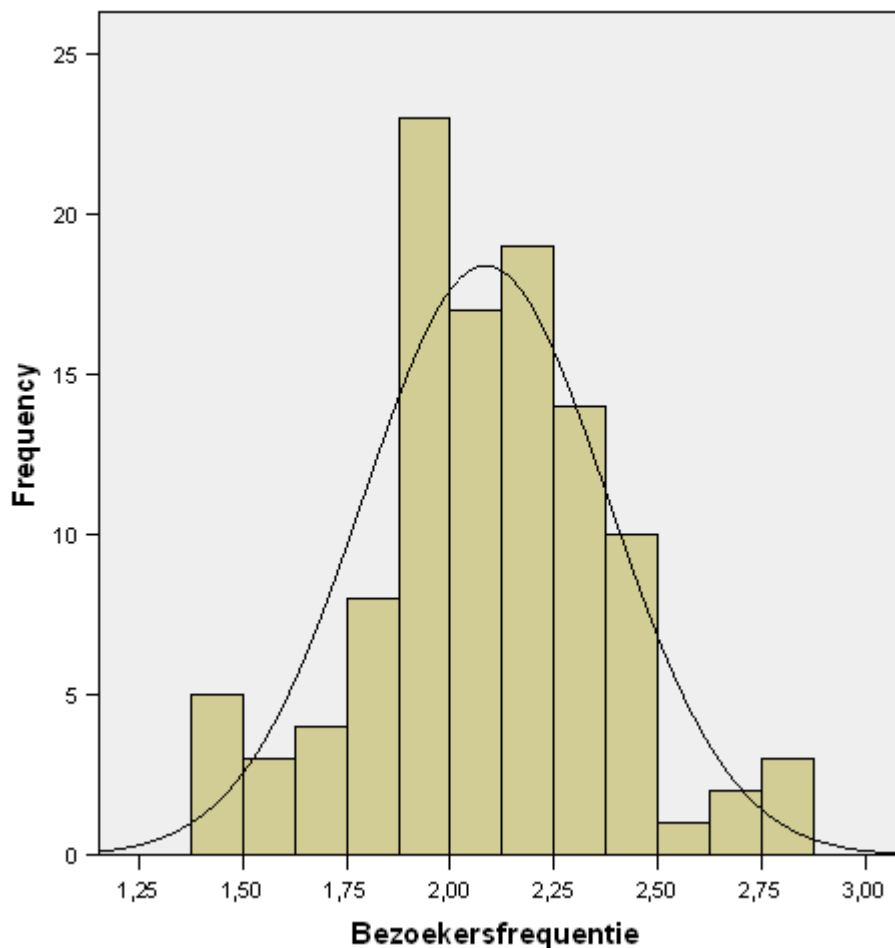
Uit figuur 3 en de bijbehorende tabel 1 blijkt dat de gemiddelde SOP van de opgenomen 109 winkels een waarde heeft van circa 170000,00 euro. De standaarddeviatie heeft een waarde van 147224,00 euro. Het quotiënt van de standaarddeviatie en de gemiddelde SOP, de variatiecoëfficiënt, heeft een waarde van maar liefst 0,8. Deze hoge waarde van de spreidingsmaat geeft aan dat de afwijking van alle SOP-cijfers ten opzichte van het rekenkundig gemiddelde zéér hoog is. Ofwel, er is een zéér hoge variatie tussen de operationele winstcijfers van alle individuele winkels, wel twee keer zo hoog als de variatie tussen de omzetten. De variatie in operationele winst is dus groter dan de variatie in de omzet. Qua rendement zijn de filialen dus niet bepaald homogeen. De *range* van de uitkomsten beaamt dit verder. Het verschil tussen de hoogste en laagste SOP is ruim 830.000,00 euro. Het blijkt dat de 25% best renderende winkels een gemiddelde operationele winst van zo'n 365.000,00 euro boekten, terwijl de 25% slechts renderende winkels een gemiddelde operationele winst van maar 4305,00 euro behaalden. Tevens bleken 9 van de 109 betrokken filialen een negatieve winst te hebben behaald. Deze hoge spreiding in rendement geeft dus een reden om te bekijken welke interne- en externe factoren het verschil maken voor de winst.

Uit de frequentiegrafiek en de toets op normaliteit kan worden afgeleid dat de SOP-waarden niet normaal verdeeld zijn; er is dan ook geen sprake van een perfecte klokvorm. Echter, omdat de scheefheidsmaat nog nét onder de waarde 1 ligt, mag de verdeling wel als symmetrisch worden beschouwd. Daarom mogen ook voor de SOP-cijfers de meeste statistische toetsen worden uitgevoerd. De SOP verdeling is positief scheef, wat er op wijst dat de uitschieters hoge waarden hebben. Wanneer gecorrigeerd wordt voor de 5 % hoogste en laagste uitschieters blijkt nogmaals dat de gemiddelde SOP lager uitvalt. De welving van de verdeling is zelfs bijna 0,9, dus de verdeling van de SOP-waarden zijn veel hoger gepiekt dan een normale verdeling. Tenslotte geldt hier ook dat de spreiding tussen de 50% meest rendabele winkels hoger is dan tussen de 50% minst rendabele winkels. Ofwel, vooral de SOP-cijfers van de 50 procent meest rendabele winkels liggen ver uit elkaar.

### 2.3 Klantenbinding

De klantenbinding wordt gemeten door middel van de bezoekfrequentie van klanten. De bezoekfrequentie wordt berekend door het aantal kassabonnen van klantenkaarthouders te delen door het aantal klantenkaarthouders dat de winkel bezoekt. Deze meting van klanttevredenheid is echter niet perfect. Ten eerste omdat niet-klantenkaarthouders buiten de berekening vallen, terwijl deze groep klanten heel goed kan verschillen van de klantenkaarthouders. Ten tweede is het een indirecte maatstaf, er wordt verwacht dat tevreden klanten de winkel vaker zullen bezoeken dan niet-tevreden klanten. Het was betrouwbaarder geweest als zwart op wit bekend was van iedere winkel hoe tevreden de klanten waren. Echter, bij gebrek aan beter zal deze maatstaf gehanteerd worden in dit onderzoek. Deze bezoekfrequentie zal statistisch gecontroleerd worden op de verwachte spreiding. Ook zullen de centrum- en verdelingsmaten worden berekend.

**Figuur 3: Frequentiegrafiek van de bezoekfrequentie 2007**



**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 3: Overzicht van statistische maten**

Statistische maat		
Gemiddelde		2,085
5% Trimmed Gemiddelde		2,084
Mediaan		2,10
Standaarddeviatie		0,30
Variatie Coefficient		0,14
Scheefheid		-0,04
Welving		0,46
Range		1,43
Minimum		1,39
Maximum		2,81734
Percentielen	25%	1,91086
	50%	2,10006
	75%	2,26359

**Bron: ICI PARIS XL, 2006**

Uit figuur 4 en bijhorende tabel 3 blijkt dat de gemiddelde bezoeksfrequentie een waarde heeft van 2,085. Ofwel, gemiddeld bezoekt een klantenkaarthouder iets meer dan 2 keer per jaar een ICI PARIS XL winkel. De standaarddeviatie heeft een waarde van 0,30 en hieruit volgt dat de variatiecoëfficiënt een waarde heeft van 0,14. De gevonden variatie is dus erg laag, want een variatiecoëfficiënt van nul betekent dat er geen enkele variatie is. De uitkomst wil dus zeggen dat er niet sprake is van veel spreiding in de bezoeksfrequentie. Dit is een verrassende uitkomst, aangezien er verwacht werd dat bepaalde winkels ‘geliefder’ zijn dan andere winkels. Maar omdat de klantenbinding geen perfecte operationalisatie is van klanttevredenheid, wil dit niet zeggen er inderdaad geen verschil bestaat in de mate van tevredenheid van klanten.

De frequentiegrafiek en de toets op normaliteit geeft aan dat de bezoeksfrequentie bijna perfect normaal verdeeld is. De grafiek heeft enigszins de bekende klokvorm. De scheefheidsmaat ligt tevens ook zeer dicht bij nul; dit de waarde die geldt als een verdeling geheel normaal verdeeld is. Wanneer gecorrigeerd wordt voor de 5% hoogste en laagste uitschieters blijkt dan ook dat het gemiddelde amper lager uitvalt. Er zijn dus weinig of geen uitschieters. Uit de percentielen kan tenslotte worden opgemaakt dat de spreiding tussen de 50 procent hoogste waarden gelijk is aan de spreiding tussen de 50 procent laagste waarden.

Omdat er binnen de bezoeksfrequentie dus duidelijk minder variatie bestaat dan binnen de omzet- en winstcijfers, is het niet relevant om verbanden te zoeken met mogelijke succesfactoren. De kans is veel minder groot dat er in de praktijk sterke verbanden zullen worden gevonden.

Nu de spreiding in de verschillende successcores is gemeten, blijven alleen nog de kwantitatieve succesindicatoren over voor verdere analyse. De naamsbekendheid was al verworpen vanwege het gebrek aan data. Er is te weinig variatie in de klantenbinding, waardoor deze succesindicator niet nader geanalyseerd zal worden. In het volgende hoofdstuk zullen dus enkel de oorzaken van de bewezen variatie in de operationele winst en omzet per winkel aan bod komen. Er zal echter eerst een kort overzicht gegeven worden van vestigingsplaatstheorieën en de totstandkoming van clustering van filiaalbedrijven in winkelsteden.

## Hoofdstuk 2: Theoretische invalshoek

### § 1. Theorieën over de vestigingsplaats van een winkel

Er zijn in de loop van de afgelopen decennia verschillende theorieën opgesteld die inzicht moesten geven in de problematiek van het vinden van de beste vestigingsplaats voor een specifieke winkel en clusters van winkels. Een aantal belangrijke theorieën zullen in deze paragraaf de revue passeren. Ze kunnen bijdragen om een beter begrip te krijgen van het locatiepatroon van ICI PARIS XL winkels en de manier waarop dat winkelpatroon in overeenstemming met de uitkomsten van dit onderzoek geoptimaliseerd kan worden.

De wetenschapper Reilly kan worden gezien als één van de grondleggers van de vestigingsplaatstheorie. De wet van Reilly geeft aan hoe men, simpel op basis van bewonersaantallen, kan vaststellen waar het verzorgingsgebied van het ene centrum begint en waar het andere eindigt. Daarvoor is een redelijk simpele formule opgesteld. Hoewel Reilly een eerste indruk geeft van de omgeving van een verzorgingsgebied van een winkelcentrum, wordt dit bepaald door slechts één variabele, namelijk de omvang van de bevolking. De theorie gaat daardoor niet in alle situaties op (Lagasse, Van Kenhove & Van Waterschoot, 2008). In de loop der eeuwen zijn winkels ontstaan zonder enig besef van wetmatigheid en daardoor zijn op de ene locatie misschien te veel winkels en op de andere locatie juist te weinig winkels gevestigd. Het is logisch dat de aanwezigheid van bepaalde winkels medebepalend is voor de aantrekkelijkheid van het winkelcentrum en de werkelijke omvang van het verzorgingsgebied (Bolt, 2003).

De Centrale Plaats-theorie van Christaller houdt daarmee wel rekening. Christaller bekijkt het probleem van twee kanten: namelijk vanuit de *range* (de afstand die de consument nog net wil afleggen om een bepaalde winkel te bezoeken) en de *threshold* (de minimale omvang van de bevolking die nodig is om die winkel rendabel te maken) (Bolt, 2003). Winkels met een lage brutomarge op hun product, hebben dus een hoge *threshold* en zullen daarop aansluitend een locatie met een hoge *range* moeten zoeken (Lagasse, Van Kenhove & Van Waterschoot, 2008).

Garner vult de theorie aan met de conclusie dat bedrijven met een hoge *threshold* in staat zijn een hoge huur per vierkante meter te betalen (rent-paying ability). Dit betekent dat bedrijven met een hoge *threshold* bedrijven met een lage *threshold* ‘verdrijven’ naar minder dure locaties (Bolt, 2003). Het lijkt tegenstrijdig dat een bedrijf dat veel klanten nodig heeft om rendabel te zijn (hoge *range* én hoge *threshold*) toch gemakkelijk meer huur kan betalen, maar in praktisch elk retailbedrijf vormen de loonkosten een aanzienlijk hoger aandeel binnen de totale de kosten dan de huur. Daarbij maakt het bruto margeniveau nogal wat uit. Veel modezaken, groot én klein, combineren in stadscentra een hoge *range* met een hoge *threshold*. H&M en C&A hebben een groot verzorgingsgebied om rendabel te zijn, maar een kleine modezaak ook. H&M heeft met haar grote, dure, winkels immers een winkelcentrum nodig met veel bezoekers, terwijl de kleine modezaak veel minder bezoekers nodig heeft, maar tegelijkertijd voor een veel kleiner deel van die bezoekers relevant is. Garner schetst de verdeling in verzorgingsgebieden (*ranges*) daarom als een stelsel van elkaar overlappende ringen van steeds verschillende grootte (Koornstra, 2005).

Davies nuanceerde de ringen theorie van Garner echter weer door te stellen dat niet de afstand, maar de bereikbaarheid, voor klanten het grootste motief is om naar het ene winkelcentrum dan wel het andere te gaan. Daarbij spelen openbaar vervoer, verkeersdrukte en parkeermogelijkheden een grote rol. Volgens Davies bepaalt dus de tijd die de consument nodig heeft om het winkelcentrum te bereiken de omvang en vorm van het verzorgingsgebied.

Het nadeel van al deze theorieën is dat ze een verklaring proberen te geven van wat er gebeurde, met als doel een richtlijn te bieden voor de ontwikkeling of vernieuwing van winkelcentra. In de praktijk blijkt echter het fenomeen ‘aantrekkelijkheid’ veel complexer dan op basis van afstand, aanbod of bereikbaarheid kan worden bedacht. Alphen aan de Rijn is bijvoorbeeld nooit een uitgesproken centrumstad voor de regio geweest, en een ambitieus nieuw stadscentrum kan dat niet zomaar veranderen. De volgende paragraaf zal aangeven hoe concentraties van winkelformules in stad tot stand komen (Koornstra, 2005)

## § 2. De ontwikkeling van winkelformule-concentraties in een stadscentrum

In de periode na de Tweede Wereldoorlog was het voldoende voor retailers om winkels te openen op plaatsen waar genoeg consumenten aanwezig waren om deze winkels rendabel te exploiteren. Consumenten hadden niet de mogelijkheid om zomaar ergens te gaan winkelen. Alleen voor speciale aankopen reisde men naar ‘de stad’. Het resultaat was een sterk gespreide bewinkeling in dorpen en steden, waar eigenlijk alleen het centrum zich al snel ontwikkelde tot ‘de place to be’. Juist omdat de bewinkeling buiten dat stadscentrum weinig voorstelde, groeide de aantrekkelijkheid van de stadscentra en van de winkelformules die deze centra domineerden, zoals HEMA, C&A, V&D en De Bijenkorf (Koornstra, 2003).

Nadat de auto gemeengoed is geworden, parkeerruimte schaars, en consumenten niet meer willen sjouwen met hun gekochte goederen, is te zien dat stadscentra steeds minder aantrekkelijk worden voor het doen van dagelijkse boodschappen. Doordat bovendien de winkels steeds groter worden, maar de ruimte in het stadscentrum navenant niet groter wordt en de huurprijzen in het stadscentrum snel oplopen, is het ook niet langer mogelijk om grote speciaalzaken of winkelformules gericht op de dagelijkse aankopen rendabel in dat stadshart te exploiteren. Het stadshart verandert daarmee niet alleen in uiterlijk, maar vooral in functie: de consument gaat er recreatief winkelen. Dagelijkse of specialistische aankopen worden elders gedaan. Er is dan ook een uittocht van supermarkten, automobielbedrijven en woninginrichters naar buiten het centrum. Aan de andere kant worden naast winkelvoorzieningen ook horeca, cultuur en recreatie steeds belangrijker. Dat laatste is ook wel belangrijk voor een stad om zich te onderscheiden, omdat de binnensteden door de concentratie van landelijke winkelformules steeds meer op elkaar gaan lijken en stadscentra vervlakken (Koornstra, 2005). Het is niet moeilijk om de gemiddelde winkelstraat in Nederlandse binnensteden te omschrijven. Ze zijn nagenoeg allemaal hetzelfde; gedomineerd door landelijk opererende winkelketens (Sandriman, 2003).

Volgens de Amerikaanse literatuur is er vervolgens een onderscheid te zien tussen het *Downtown* en het *Uptown* van een stadcentrum. Het *Downtown* staat bekend om haar grote- en middelgrote winkelcentra op A1 locaties. In het *Uptown* zitten de meer gespecialiseerde en vaak veel kleinere winkels. Dit zijn de straten die tussen of direct bij de grote winkelstraten liggen. In Nederland zijn veruit de meeste steden te klein om van een scheiding tussen *Downtown* en *Uptown* te kunnen spreken. In Duitsland is dat verschil in typen zaken bijvoorbeeld wel terug te zien in de verdeling tussen *Altstad* en *Neustadt* (Koornstra, 2005). In de Nederlandse binnensteden is echter wel te zien dat landelijke winkelformules de hoofdstraten (A1 locaties) hebben veroverd en de zelfstandige winkellier de A3 locaties. Dit omdat de huurprijzen in binnensteden de laatste jaren nogal opportunistisch tot stand komen, waardoor alleen grote bedrijven, meestal filiaalbedrijven als ICI PARIS XL, in staat zijn om A1-locaties te huren (Sandriman, 2003).

Nu een beeld is geschetst van de redenen voor vestiging op een specifieke plaats en voor concentratie van filiaalbedrijven, zal vervolgens gekeken worden naar de factoren die leiden tot variatie in succes tussen winkels die op verschillende of vergelijkbare plaatsen zijn gevestigd.

## Hoofdstuk 3: Potentiële factoren ter verklaring van het winkelsucces

Veel factoren hebben invloed op het succes van een winkel. Binnen de formule ICI PARIS XL is veel kennis voorhanden over welke factoren de omzet en de operationele winst van een winkel positief of negatief (zouden) kunnen beïnvloeden. Hoewel is getracht om zoveel mogelijk potentiële succesfactoren te formuleren, gaat het in dit onderzoek om een selectie van factoren. Ofwel, er kunnen belangrijke factoren buiten beeld blijven. Er zal nu als eerste worden begonnen met het maken van een onderscheid tussen verschillende typen succesfactoren, alvorens de verbanden beschreven worden.

### § 1. Interne- en externe succesfactoren

In dit onderzoek worden twee typen factoren behandeld. Als eerste zijn er factoren die iets zeggen over de situatie in de winkel zelf; deze worden de *interne succesfactoren* genoemd. Ten tweede zijn er de factoren die iets zeggen over de situatie in de omgeving waarin de winkel gevestigd is; deze worden de *externe succesfactoren* genoemd. Voorbeelden hiervan zijn de verstedelijkheidsgraad, het gemiddeld inkomen en het criminaliteitspercentage van een gemeente. De vraag is welk type succesfactor vooral verantwoordelijk is voor de eventuele verschillen in het succes. Als de vrijheid van handelen van elke vestiging beperkt is in termen van assortiment, prijsstelling, service en training en als de winkels qua uiterlijk ook niet verschillen, dan zullen de externe factoren sowieso belangrijk zijn voor de verklaring. De vrijheid van handelen van iedere vestiging zal worden bepaald nadat de volgende punten worden doorgelopen:

- Het assortiment in de winkels verschilt alleen met het oog op bepaalde, zeer exclusieve producten. Producten worden voor het grootste deel centraal ingekocht door de landelijke inkoopafdeling. Deze maakt met het oog op de meer luxueuze en exclusievere huidverzorgingsmerken al enigszins onderscheid tussen vestigingsplaatsen van de winkel. Vaak wordt het assortiment in een winkel later ook nog aangepast, als blijkt dat bepaalde huidverzorgingsproducten niet goed verkopen. De vestiging zelf mag tevens van een bepaald type producten naar eigen inzicht bestellen. De filiaalmanager maakt in samenspraak met een districtmanager zelf de afweging hoeveel de lokale markt vraagt van deze specifieke producten (Interview Rayon Manager Mevr. Anita Alkema)
- De algemene prijsstelling is in principe hetzelfde voor iedere vestiging, maar er zijn lokale uitzonderingen. Het stimuleren van lokaal ondernemerschap staat hoog in het vaandel bij ICI PARIS XL; men hoopt zo beter grip te krijgen op de lokale markt. Iedere filiaalmanager wordt geacht lokale marketingacties te bedenken, welke het lokale publiek moeten aanspreken. De filiaalmanager krijgt hiervoor sinds 2008 richtlijnen, maar moet ook haar eigen kwaliteiten ontwikkelen. Niet ieder filiaal mag echter hetzelfde aantal acties uitvoeren; het ligt aan de individuele prestaties. Omdat het geven van lokale prijskortingen ook onder de lokale marketinginitiatieven vallen, verschilt de prijsstelling dus af en toe tussen vestigingen (Interview Operationeel Manager Dhr. Huub Deben)
- Het geven van service is een subjectieve factor en lastig te meten, maar hij kan gevangen worden onder de noemer: “de taal van de klant kunnen spreken”. Ofwel, de klant op de juiste manier benaderen, behandelen, adviseren en hem of haar met een goed gevoel naar huis laten gaan. Hiervoor is training, kennis en enthousiasme vereist en dat verschilt per filiaal. De filiaalmanager moet haar team op de juiste manier sturen en motiveren in de verkoop en promotie van het filiaal; de kwaliteit van haar management verschilt echter ook per filiaal (Interview Trainingsmanager Irma de Vries).

- Qua inrichting en interieur is er altijd een herkenbaar basisconcept in iedere winkel; er zijn echter duidelijk verschillen zichtbaar tussen winkels. Ten eerste verschillen ‘oude’ en ‘nieuwe’ filialen van elkaar. De ‘oude’ winkels hebben nog meer poespas, de nieuwere winkels ogen strakker. Men wil deze verscheidenheid echter terugbrengen. Ten tweede wordt er sinds 2007 gewerkt aan een update van *de look and feel* in de winkel. Men maakt gebruik van moderne sausjes op het basisconcept en hier zijn *trial and errors* voor nodig in een beperkt aantal winkels. Men wil dat de veranderingen consequent en consistent doorgevoerd worden, maar dat is op dit moment nog niet het geval. Qua grootte, breedte van de pui, ingang en etalage verschillen de winkels tevens ook. De invulling van de etalage is ook niet exact hetzelfde. Al met al is er naast het herkenbare basisconcept dus nog genoeg differentiatie (Interview Projectmanager Dhr. Harry Kloostermans).

Samengevat mag dus gesteld worden dat de winkels intern in veel opzichten verschillen van elkaar. Deze verschillen ontstaan enerzijds omdat men rekening houdt met de lokale situatie van een winkel en daarom met voorbedachte rade lokale aanpassingen maakt om de winkelprestaties in specifieke gevallen te verbeteren. Situaties zijn immers niet overal hetzelfde. Veel interne factoren verschillen echter tussen winkels zonder dat dit met voorbedachten rade is veroorzaakt. Zij kunnen dus wel degelijk belangrijk zijn voor de verklaring van verschillen in kwantitatieve en kwalitatieve winkelsuccessen. Veel omgevingskenmerken verschillen sowieso per winkel (de mate van verstedelijking van vestigingsgemeente, het gemiddeld inkomen, etc.) dus hun effect is heel interessant om te toetsen. Uiteindelijk moet de invloed van verschillen in beide typen factoren worden uitgelicht, zodat nog meer verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. In het volgende hoofdstuk zullen alle de verwachte succesfactoren en hun verbanden met de succesindicatoren beschreven worden aan de hand van een conceptueel model.

## § 2. Directe- en indirecte succesfactoren

De veronderstelling is dat veel interne- en externe succesfactoren bijdragen aan het succes van een winkel, maar het is wel belangrijk om te begrijpen op welke manier dit gebeurt. Er zijn factoren die direct en indirect, en soms allebei, invloed hebben op het succes van een winkel. Hier zal een onderscheid in gemaakt worden. Het is namelijk van belang om te zien waar de bron van eventuele verschillen in de succesindicatoren ligt. Er zal begonnen worden met de factoren die direct van invloed zijn op de omzet en operationele winst; namelijk de “*eerstegraads factoren*”. Daarna zullen de factoren aan bod komen die vervolgens deze “*eerstegraads factoren*” weer beïnvloeden, de zogenaamde “*tweedegraads factoren*”, enzovoorts. Dit wil echter niet zeggen dat de tweedegraadsfactoren minder belangrijk zijn voor de verklaring van succes; zij veroorzaken namelijk weer de variatie in de eerstegraads factoren. Daarnaast zijn er ook nog factoren die de relatie tussen een eerstegraadsfactor en een succesindicator kunnen laten veranderen of verhullen. Dit is het geval wanneer verbanden alléén in bepaalde gebieden of situaties geldig zijn. Zo’n derde factor zorgt dan voor een *interactie-effect* (Burns, e.a., 2005). Omdat de succesfactoren niet allemaal invloed hebben op dezelfde succesindicatoren, zullen ze weergegeven worden per succesindicator. Op die manier wordt het overzichtelijker op welke manier ze zouden kunnen bijdragen aan het totale succes van iedere ICI PARIS XL winkel.

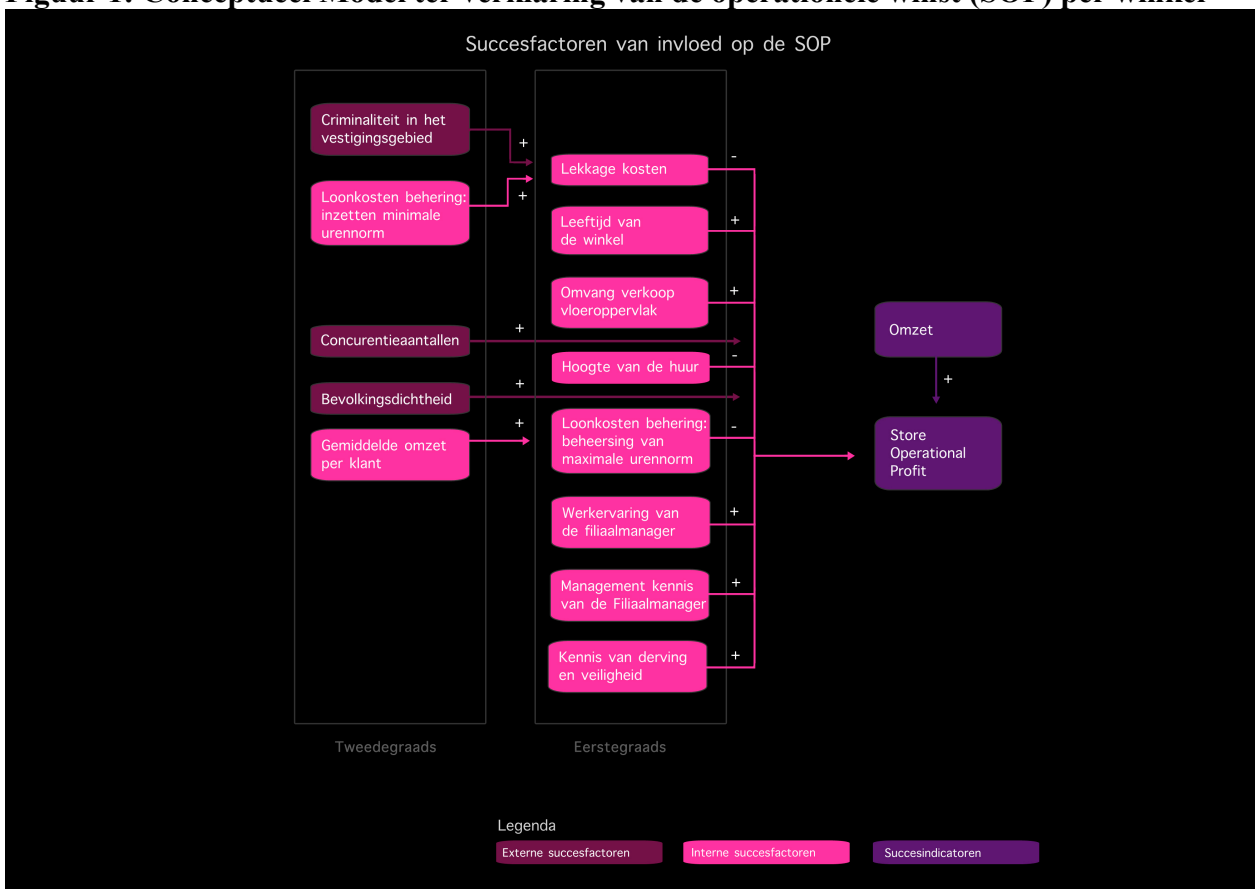
De succesfactoren kunnen vervolgens nog worden onderverdeeld in kwalitatieve en kwantitatieve succesfactoren. Kwantitatieve succesfactoren zijn numeriek; het zijn de variabelen waarmee kan worden gerekend. Kwalitatieve succesfactoren zijn de factoren waarmee in eerste instantie niet kan worden gerekend; ze zijn nominaal of categoriaal. Echter, om deze (vaak zeer belangrijke!) factoren toch te kunnen gebruiken voor statistische berekeningen, zullen ze gecodeerd worden en daarmee dus numeriek gemaakt worden (de Vocht, 2004).

### § 3. De Conceptuele Modellen

Met behulp van open en gesloten interviews is veel informatie ingewonnen over mogelijke verbanden tussen de variatie in succesindicatoren en de betreffende interne- en externe factoren. Ook (wetenschappelijke) artikelen, boeken en internetbronnen hebben bijgedragen aan meer inzicht. De veronderstelde verbanden in dit onderzoek zijn echter vooral gestoeld op de ervaring van professionals uit het veld. In twee verschillende conceptuele modellen - één voor de operationele winst en één voor de omzet - is weergegeven welke directe- en indirecte succesfactoren invloed hebben op de betreffende succesfactoren (zie figuur 1 en figuur 2). Volgens de interviews en literatuur bestaat het rijtje directe factoren enkel uit interne factoren. Dus de factoren die *direct* zorgen voor variatie in de omzet of winst, zijn factoren die iets zeggen over de winkel zelf. Daarnaast zijn er ook nog *indirecte* interne factoren; zij beïnvloeden een eerstegraads interne factor. Op deze manier kunnen zij dus gedeeltelijk of zelfs geheel de afhankelijke succesindicator beïnvloeden. Als dit laatste het geval is, dan is er sprake van een *schijnverband* (Pelsmacker & van Kenhove, 2006). Dit fenomeen zal later in dit onderzoek nog aan bod komen.

De externe factoren zijn naar verwachting altijd *indirect* van invloed; zij hebben een additionele waarde doordat zij eerste- of tweedegraads interne factoren beïnvloeden. In de modellen is duidelijk weergegeven wanneer het om interne- of externe succesfactoren gaat en via welke stappen zij uiteindelijk zorgen voor een hogere (of lagere) operationele winst of omzet per winkel.

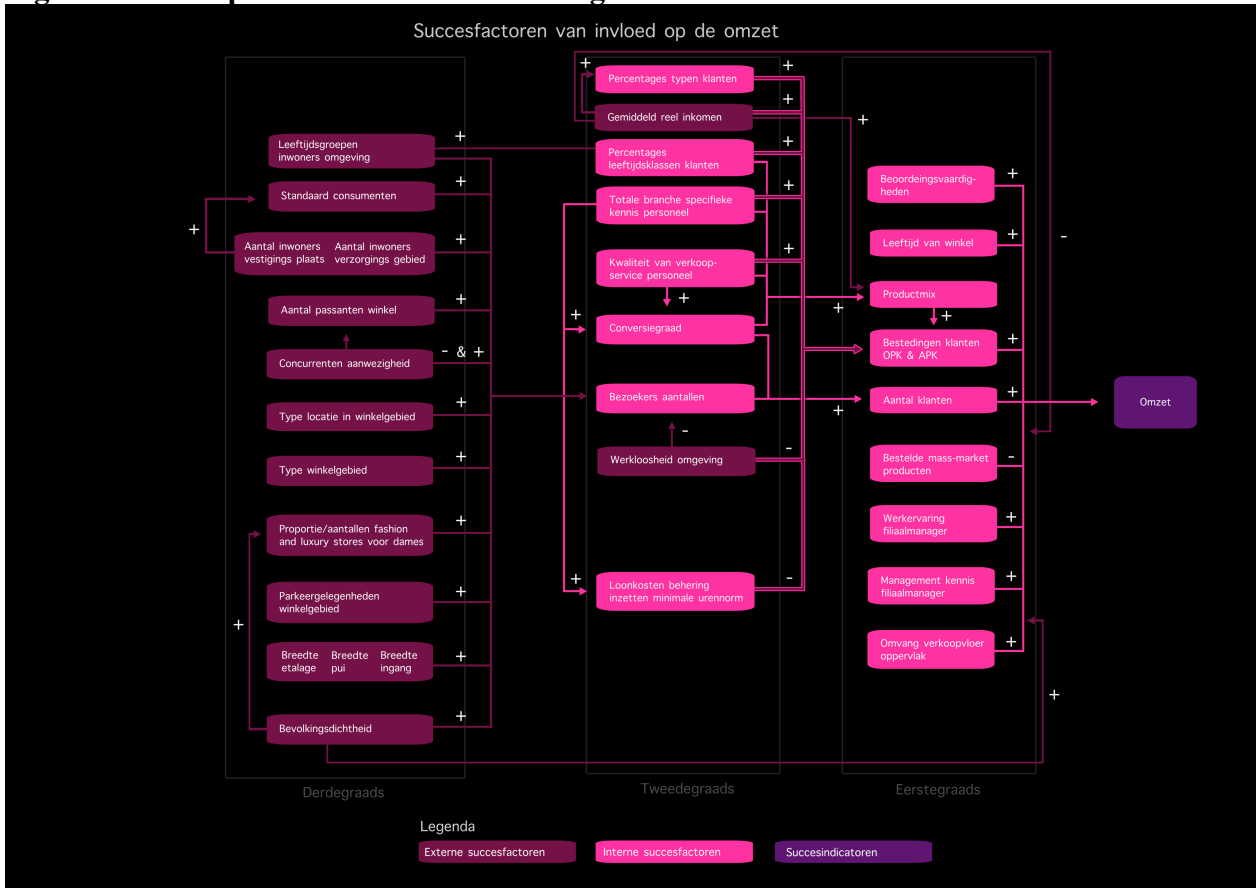
**Figuur 1: Conceptueel Model ter verklaring van de operationele winst (SOP) per winkel**



**Bron: Interviews ICI PARIS XL en literatuur, 2008**



**Figuur 2: Conceptueel Model ter verklaring van de omzet**



**Bron: Interviews ICI PARIS XL en literatuur, 2008**

Ter verduidelijking zullen alle verwachte verbanden kort worden beschreven in de volgende paragrafen. Per succesfactor zal beknopt worden uitgelegd wat de verwachte aard en richting van het verband is. In deze uitlichting zal een onderscheid gemaakt worden tussen externe- en interne en directe- en indirecte factoren. Hoewel de winkelomzet een succesindicator is, wordt verondersteld dat zij tevens een zeer belangrijke verklarende factor is voor de variatie in winst. Immers, verwacht wordt dat winkels met betere prestaties ook winstgeverder zullen zijn (Interview Dhr. Deben). Hierdoor wordt verondersteld dat het conceptueel model ter verklaring van de omzet indirect ook weer verklarend werkt voor de variatie in de winst.

Niet iedere succesfactor die afgebeeld is in bovenstaande modellen zal echter aan bod komen. De succesfactoren die niet objectief meetbaar bleken of binnen het tijdsbestek van deze scriptie, zullen buiten beschouwing gelaten worden. Neem bijvoorbeeld de werkervaring van een filiaalmanager. Haar carrière bij ICI PARIS XL zegt niet genoeg over haar werkervaring in de parfumeriebranche. Een eerdere carrière bij de concurrent kan immers hebben geleid tot relatief meer werkervaring dan verwacht. Hetzelfde geldt voor de managementervaring en administratieve ervaring. Omdat de complete informatie over haar verleden niet voor handen is, zou een meting incompleet zijn en daarmee niet realistisch.

Alle verwachte verbanden worden opgenomen in hypothesen. Nadat het empirisch onderzoek is uitgevoerd, zal bekeken worden welke hypothesen aangenomen kunnen worden en welke verworpen kunnen worden.

## § 4. Relaties tussen de operationele winst en potentiële verklarende factoren

Deze paragraaf zal zich richten op alle verwachte relaties tussen de winst van een individuele winkel en potentiële verklarende factoren. Er zal begonnen worden met de factoren die direct van invloed zijn op de operationele winst per winkel; namelijk de “*eerstegraads factoren*”. Daarna zullen de factoren aan bod komen die deze “*eerstegraads factoren*” weer beïnvloeden, de zogenaamde “*tweedegraads factoren*”, enzovoorts.

### 4.1 Eerstegraads interne factoren – directe factoren

- Verwachte relatie tussen de omzet en de operationele winst.

De operationele winst wordt berekend door van de totale winstmarge de totale kosten per winkel af te trekken. Een hoge totale winstmarge zal dus een zeer positieve invloed hebben op de operationele winst. Aangezien de totale winstmarge deels wordt afgeleid uit de omzet, zal een hogere absolute omzet tot een hogere winst leiden (Begg, e.a., 2005).

**Hypothese 1 luidt daarom: Winkels met een hoge omzet zullen ook een hoge operationele winst hebben.**

- Verwachte relatie tussen de grootte van de winkel en de operationele winst

Wanneer een grotere winkel hogere omzetten zou hebben, zou de grootte van een winkel een positieve invloed op het rendement per winkel kunnen hebben. De gemiddelde afschrijvingskosten, wat *vaste kosten* zijn, gaan bij een groter filiaal namelijk omlaag wanneer de omzet stijgt. Dit is het geval, omdat vaste kosten niet kunnen stijgen door een omzetstijging en dus *gemiddeld* lager uitvallen. Op die manier kan een vergroting van het winkelvloeroppervlak dus tot een winststijging leiden (Gitman, Lammers e.a., 2004).

**Hypothese 2 luidt daarom: Grotere winkels behalen een hogere operationele winst.**

- Verwachte relatie tussen de leeftijd van de winkel en operationele winst.

Winkels worden pas na een bepaalde tijdsperiode rendabel. Gemaakte investeringen moeten namelijk worden terugverdiend (interview Dhr. Deben). Afschrijvingskosten kunnen dit illustreren. Afschrijvingskosten geven de economische waardevermindering aan van een bepaald goed gedurende de economische levensduur. Een investering neemt gedurende de tijd in waarde af (Begg, e.a., 2005). Het zou vijf jaar duren voordat een individuele ICI PARIS XL winkel deze waardeverminderingskosten heeft afgeschreven. Tot die tijd vormen deze kosten een groot onderdeel in het kostenplaatje (Interview Dhr. Deben).

Wanneer een winkel wordt geopend, duurt het tevens ook een tijd voordat de filiaalmanager de lokale markt optimaal te begrijpt. Haar inschattingsvermogen ten opzichte van het inzetten van personeel zal bijvoorbeeld adequater worden. Hierdoor zullen kosten over het algemeen afnemen. (Interview Miranda Krijger). **Samengenomen luidt hypothese 3 daarom: Oudere winkels zullen een hogere operationele winst hebben.**

- Verwachte relatie tussen de lekkage kosten en de operationele winst

De lekkage kosten zijn de kosten die ontstaan wanneer de geregistreerde voorraden hoger zijn dan de werkelijke voorraden. Lekkage kosten kunnen veroorzaakt worden door diefstal, doordat producten beschadigd raken of vrachten onsecuur gecontroleerd worden. Lekkage kosten hebben een negatieve invloed op de operationele winst. Omdat de lekkage kosten zouden verschillen tussen winkels, leiden ze naar verwachting ook tot variatie in deze succesindicator. In dit onderzoek wordt het percentage lekkage kosten ten opzichte van de omzet gebruikt, omdat grotere winkels vaak hogere lekkage kosten hebben (Interview Dhr. Deben van ICI PARIS XL). **Hypothese 4 luidt daarom: Winkels met hogere lekkagekosten behalen een lagere operationele winst.**

- Verwachte relatie tussen de hoogte van de huur en de operationele winst.

Een hogere huur heeft een negatieve invloed op de operationele winst. Een hogere huur (vanwege een betere locatie of grotere winkel) moet dus worden gecompenseerd door een dermate hoge omzet (Interview Dhr. Deben). Of dit ook altijd gebeurt is nog maar de vraag. ICI PARIS XL wil namelijk over het algemeen op A-locaties gevestigd zijn (Interview Project Manager Radboud Kloos). De huren op deze toplocaties zijn echter gedurende 2007 aanzienlijk gestegen; het huurverschil tussen top- en sub-toplocaties is zeer sterk toegenomen ([www.elsevierretail.nl](http://www.elsevierretail.nl)). Of de omzetverschillen dermate hoog zijn is de vraag. Daarnaast betaalden retailers bovendien een overnamesom om de huur van een pand op een goede plek over te mogen nemen ([www.elservierretail.nl](http://www.elservierretail.nl)). Er zal bekeken worden in welke mate er een negatief verband bestaat tussen winkels met een hogere huur en de operationele winst van die winkels. **Hypothese 5 luidt dus: Winkels met een hogere huur behalen een lagere operationele winst.**

- Verwachte relatie tussen loonkostenbeheersing van de filiaalmanager en de operationele winst

Personeelskosten zijn veruit de grootste kostenpost in de kleding- en parfumerie retail. Zij verdienen daarom ruime aandacht ([www.fashionunited.nl](http://www.fashionunited.nl)). In overeenstemming met de behaalde omzetten van het jaar ervoor en verwachte omzetten voor het komende jaar, wordt door de Controlling Managers een urennorm berekend voor ieder filiaal. Deze norm geeft het maximaal aantal ingezette personeelsuren aan, zodat de betreffende winkel rendabel blijft. Wanneer deze norm overschreven wordt, gaat dit ten koste van de operationele winst (Interview Controlling Manager). Er mag dus gesteld worden dat de winkels die een overschrijding van de urennorm hebben, ook een lagere operationele winst zullen hebben. Ofwel, verwacht wordt dat een onevenwichtige loonkostenbeheersing van de filiaalmanager een negatieve impact heeft. **Daarom luidt hypothese 6: Winkels met een hoger percentage ingezette uren ten opzichte van de norm behalen een lagere operationele winst.**

## 4.2 Tweedegraads interne factoren – indirecte factoren

### *Interne factoren*

- Verwachte relatie tussen de gemiddelde omzet per klant en de loonkostenbeheersing van de filiaalmanager.

De gemiddelde omzet per klant heeft een positieve invloed op het behalen van de vastgestelde urennorm. Als de gemiddelde omzet per klant heel hoog is, dan is de omzet behaald met minder mensen. Daardoor kan een hoge gemiddelde omzet per klant een temperend effect hebben op overschrijden van de urennorm. Men zal de maximale urennorm minder snel overschrijden; de loonkosten zullen niet te hoog worden (Interview Anita Alkema, 2008). **Daarom luidt hypothese 7: Winkels met een hogere gemiddelde besteding per klant hebben een lager percentage gebruikte uren ten opzichte van de urennorm.**

## 4.3 Derdegraads externe factoren – indirecte factoren

- Verwachte relatie tussen de criminaliteit in de vestigingsgemeente en de lekkage kosten.

De detailhandel en de horeca zijn de sectoren die het meest geconfronteerd worden met criminaliteit. Onder de top 10 getroffen bedrijven in de detailhandel bevinden zich veel drogisterijen, parfumerieën, warenhuizen en kledingzaken. Deze zijn vaker in een winkelcentrum gevestigd. Diefstal blijkt in 2006 de meest voorkomende vorm van criminaliteit te zijn binnen de detailhandel (Platform Detailhandel Nederland, 2007).

Criminaliteit kost geld. District Managers van ICI PARIS XL verwachten dat een hoog percentage criminaliteit in de vestigingsgemeente per definitie betekent dat de betreffende winkel meer zal worden geteisterd door overvallen en diefstal. Uit de praktijk blijkt bijvoorbeeld dat het filiaal Deventer, de stad die bekend staat om haar hoge criminaliteit, in verhouding veel last heeft van diefstal. De lekkage kosten zijn daar dan ook relatief hoger. **Hypothese 8 luidt daarom: Winkels gelegen in vestigingsgemeenten met hoge waarden aan criminaliteit behalen hogere lekkage kosten.**

- Verwacht interactie-effect van de mate van verstedelijking van de vestigingsgemeente op het verband tussen de hoogte van de huur en operationele winst

De vraag is of winkels gelegen in de meer verstedelijkte gemeenten in meerdere mate een negatief effect van de hoogte van de huur op de winst ervaren, dan winkels gelegen in de matig/weinig verstedelijkte gebieden. Een vestiging in het winkelcentrum van een zeer sterk verstedelijkte gemeente (met een hoge concentratie aan winkels) is namelijk zeer gewild en zorgt voor een groeiende vraag naar panden in dat winkelgebied. Deze groeiende vraag zou een enorm huurprijsschuwend effect teweeg hebben gebracht in deze gemeenten (Bolt, 2003). Enkel wanneer de gemaakte omzetten van winkels dit genoeg compenseren, hoeft de winst niet negatief beïnvloed te worden door winkels die een hogere huur hebben in deze gemeenten. Het type verstedelijkte gemeente wordt dus opgenomen als een *medierende factor*. **Hypothese 9 luidt dus: Winkels met een hogere huur gelegen in sterk- en zeer sterk verstedelijkte gemeenten zullen vaker een lagere operationele winst behalen dan winkels met een hogere huur gelegen in matig verstedelijkte gemeenten.**

- Verwacht interactie-effect van de mate van concurrentie in het winkelgebied op het verband tussen de winkelgrootte en de operationele winst.

Eerder werd de verwachting uitgesproken dat grotere winkels vanwege hun efficiëntie een hogere winst zouden behalen. Echter, het is de vraag of grotere winkels per definitie ook een hogere omzet hebben. Als dit niet het geval is; worden de hogere kosten niet optimaal gedekt, waardoor de operationele winst dus juist benadeeld wordt (Begg, e.a., 2005). Het kan immers voorkomen dat de concurrentie te sterk is om de kosten van een vergroting te compenseren met voldoende nieuwe kopende klanten (Retailfact Company, 2008). Hoewel er dus een positieve impact wordt verwacht van de winkelgrootte op de operationele winst, is het nog niet zeker dat dit ook werkelijk gebeurt in gevallen met hoge concurrentie. **Hypothese 10 luidt daarom: Grotere winkels gelegen in winkelgebieden met een hoge mate van concurrentie behalen vaker een lagere operationele winst dan grotere winkels gelegen in winkelgebieden met een lage mate van concurrentie.**

## § 5. Relaties tussen de omzet per winkel en potentiële verklarende factoren

Dit deel zal zich richten op alle verwachte relaties tussen individuele winkelomzetten en potentiële succesfactoren. Er zal begonnen worden met de factoren die direct van invloed zijn op de omzet per winkel; namelijk de “*eerstegraads factoren*”. Daarna zullen de factoren aan bod komen die vervolgens deze “*eerstegraads factoren*” weer beïnvloeden, de zogenaamde “*tweedegraads factoren*”, enzovoorts.

### 5.1 Eerstegraads interne factoren – directe factoren

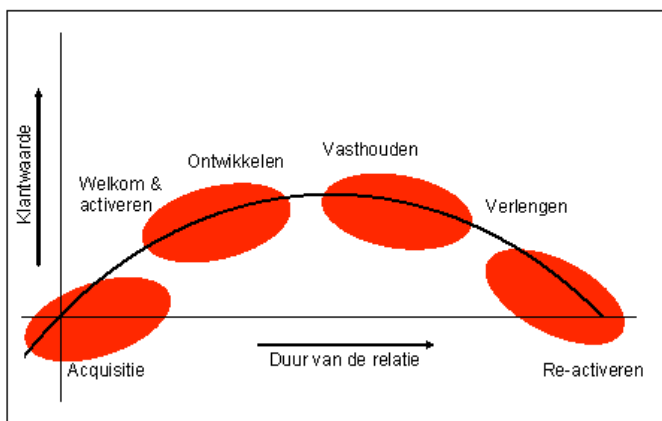
- Verwachte relatie tussen de winkelgrootte en de omzet

Logischerwijs wordt verwacht dat een winkel met een groter verkoopvloeroppervlak ook hogere omzetten zal hebben. Een grotere winkelomvang betekent immers meer verkoopsters, meer te verkopen producten en ook meer klanten (Interview Dhr. Deben). Het is echter de vraag in hoeverre een vergroting van de winkel meedraagt aan een absoluut hogere omzet; gaat dit in alle gevallen op? Wanneer bijvoorbeeld de concurrentie te sterk is, hoeft een grotere winkel niet voldoende nieuwe klanten te krijgen om de omzet te laten stijgen (The Retailfact Company, 2008). Dit gegeven zal later nog terugkomen in deze scriptie. **Hypothese 11 luidt als volgt: Grotere winkels behalen hogere omzetten.**

- Verwachte relatie tussen de leeftijd van de winkel en de omzet

Een filiaal heeft de tijd nodig om te groeien en een goede plek in de lokale markt te veroveren. Klanten moeten gebonden raken aan de winkel; relaties moeten opgebouwd worden. Kotler spreekt in 2003 van een “*relatielevenscyclus*” tussen een klant en een bedrijf of winkeleenheid. Deze relatielevenscyclus kent een aantal verschillende fasen en heeft een bepaalde tijdsduur. De volgende fasen zijn te onderscheiden: de Bekendheidsfase, de Aftastfase, de Groeifase, de Verzadigingsfase en de Neergangsfase. Gedurende deze fasen neemt de klantenbinding toe en de overstapkosten voor de klant zullen stijgen. Het spreekt voor zich dat de klantwaarde (het aantal transacties) zal stijgen gedurende de cyclus, wat een positief effect heeft op de omzet. Nadat de Verzadigingsfase is gepasseerd dreigt de klantwaarde echter weer af te nemen en moet de communicatie met de klant anders worden ingericht (zie figuur 1).

**Figuur 5.1 Klantcontact op basis van veranderingen in Relatielevenscyclus**



Bron: Ventura Marketing, 2004

Een andere reden waarom de omzet zal stijgen naarmate een winkel ouder wordt, is omdat de filiaalmanager nog moet uitvinden wat de speciale kwaliteiten van iedere medewerker is en kan daar na een bepaalde tijd beter op inspelen. Ook krijgt de filiaalmanager met de tijd meer inzicht in de wensen van de lokale markt. Het verkoopteam moet zich tevens ontwikkelen qua verkoopkennis (Interview Trainingsmanager Mevr. De Vries).

**Samengevat kan gekomen worden tot hypothese 12: Oudere winkels behalen een hogere omzet. Met het oog op de zogenaamde *relatielevenscyclus* zullen winkels na een bepaalde leeftijd echter een lagere omzet gaan boeken, doordat de klantwaarde is afgenomen.**

- Verwachte relatie tussen het aantal klanten en de omzet

Het spreekt voor zich dat als het aantal klanten (ofwel het aantal transacties in een filiaal) groeit, de omzet zal toenemen. De omzet is namelijk het product van het aantal klanten en de gemiddelde besteding per klant (Begg, e.a., 2005). **Hypothese 13 luidt daarom: winkels met hogere klantenaantallen zullen ook hogere omzetten genereren.**

- Verwachte relatie tussen de gemiddelde besteding per klant en de omzet

Logischerwijs wordt beredeneerd dat wanneer iedere klant een hoger bedrag besteedt in de winkel, de omzet zal toenemen. De omzet is namelijk het product van het aantal klanten en de gemiddelde besteding per klant (Begg, e.a., 2005). De hoogte van de gemiddelde besteding per klant zegt iets over het interne verkoopsucces van de winkel (Interview Mvr. Gerritsen, 2008). De vraag is of de variatie in het verkoopsucces van winkels verklarend is voor de variatie in omzetten. **Hypothese 14 luidt als volgt: Winkels met een hogere besteding per klant zullen ook hogere omzetten genereren.**

## 5.2 Tweedegraads interne factoren – indirecte factoren

- Verwachte relatie tussen de relatieve verkoop aan skincare en de omzet per klant

De huidverzorgingsproducten die verkocht worden bij ICI PARIS XL, kunnen gezien worden als luxe producten. Huidverzorgingsproducten in een cosmetica advies zijn over het algemeen relatief kostbaar. De kans is groot dat wanneer een klant een goed huidverzorgingsadvies krijgt, zij relatief meer geld uitgeeft dan gemiddeld. Ook is de bijverkoop tijdens een make-up of huidverzorgingsadvies makkelijker, zodoende zal een klant meer producten kopen (Interview Trainingsmanager Irma de Vries). Als deze productcategorieën dus een hoog aandeel van de omzet in nemen, zal de omzet per klant per definitie ook hoger zijn. **Hypothese 15 luidt daarom: Winkels met hoge verkooppercentages aan luxe huidverzorgingsproducten zullen ook een hogere omzet per klant genereren.**

- Verwachte relatie tussen de bezoekersaantallen en klantenaantallen.

Eerder kwam naar voren dat het aantal klanten cruciaal wordt geacht voor de verklaring van de omzet. Daarom is het ook cruciaal om te weten welke factor nu sterk van invloed is op de variatie in het aantal klanten. Uit het artikel van Zandvliet uit 2005 blijkt dat het presteren van commerciële voorzieningen op een bepaalde locatie sterk samenhangt met de aanwezige bezoekers. Het aantal bezoekers van een ICI PARIS XL winkel vertelt verder iets over de opvalwaarde van een filiaal. Immers, hoe meer aantrekkingskracht, hoe meer bezoekers (Interview Dhr. Huub Deben). De vraag is in hoeverre méér bezoekers ook tot meer klanten zullen leiden. Met andere woorden, zijn het vooral de verschillen in bezoekersaantallen die leiden tot verschillen in klantenaantallen? **Hypothese 16 is als volgt opgesteld: Winkels met hogere bezoekersaantallen zullen ook hogere klantenaantallen hebben.**

- Verwachte relatie tussen de conversiegraad en het aantal klanten

De conversiegraad geeft het percentage klanten ten opzichte van het aantal bezoekers weer. Als bijvoorbeeld van de 100 bezoekers precies 25 mensen iets kopen, dan is de conversiegraad 25 procent (Retailfact Company, 2008). De conversiegraad zegt dus iets over het interne verkoopsucces van een retailer. Hierbij is een duidelijk verschil aanwezig tussen het landelijk filiaalbedrijf, welke hogere vloerproductiviteiten behalen, en het midden- en kleinbedrijf (Buvelot, 2007).

Hoewel ICI PARIS XL niet in haar eentje de conversiegraad kan beïnvloeden - een gegeven waar later in deze scriptie verder op zal worden ingegaan - wordt bovenstaande informatie verwerkt. **Hypothese 17 luidt als volgt: Winkels met een hogere conversiegraad zullen ook een hoger aantal klanten hebben.**



- Verwachte relatie tussen de conversiegraad en het percentage huidverzorgingsverkoop

Naar verwachting zullen winkels met een hoge conversiegraad tevens een relatief hoger aandeel skincare producten verkopen. Klanten die deze producten kopen, komen namelijk gericht(e)r de winkel binnen. Ze zullen minder snel zonder product naar buiten lopen (Interview Mvr. Gerritsen). **Deze informatie leidt tot hypothese 18: Winkels met een hoge conversiegraad zullen ook een hoog verkooppercentage aan huidverzorgingsproducten hebben.**

- Verwachte relatie tussen de loonkostenbehering van de filiaalmanager en de conversiegraad

Naast de kans dat een filiaal de urennorm overschrijdt, kan een filiaal ook onderbezet zijn. Ofwel, er worden minder uren ingezet dan de gewenste 96 procent van de vastgestelde urennorm. Hier zijn verschillende redenen voor. Onverwachte situaties, zoals langdurige ziekte of een ontslag, kunnen leiden tot tijdelijk personeelstekort. Een onderbezetting kan echter negatieve gevolgen hebben (Interview Dhr. Deben). Wanneer er te weinig verkoopsters op de winkelvloer staan, kunnen klanten weglopen omdat ze niet op tijd geholpen werden. De conversiegraad kan dus negatief beïnvloed worden als een filiaal onderbezet is, wat weer een negatief werkt op het aantal kopende klanten (Interview District Manager Anita Alkema). **Hypothese 19 is de volgende: Winkels met een lager percentage ingezette uren zullen een lagere conversiegraad hebben.**

- Verwachte relatie tussen de loonkostenbehering van de filiaalmanager en de gemiddelde besteding per klant

Tevens betekent een te lage bezetting dat de verkoopsters harder moeten werken dan gemiddeld. Dit is op zich geen direct probleem, totdat verkoopsgesprekken te snel worden afgerond vanwege tijdsnood. Men haalt dan dus niet het maximale uit ieder verkoopsgesprek, omdat er nog een hele rij klanten staat te wachten. Hierdoor kan de gemiddelde besteding per klant dus lager uitvallen dan wanneer men genoeg tijd voor iedere klant kan nemen (Interview District Manager Anita Alkema). **Hypothese 20 luidt daarom: Een filiaal met een lager percentage ingezette uren zal een lagere gemiddelde besteding per klant hebben.**

- Verwachte relatie tussen de verkoop aan C- en VIP klanten en de gemiddelde besteding per klant

Een filiaal wordt bezocht door verschillende typen klanten. Sommige klanten besteden 15 euro per jaar aan een parfum, andere mensen besteden iedere maand 50 euro aan hun favoriete crème. ICI PARIS XL heeft een klantenkaart bestand gemaakt, waarmee precies kan worden bijgehouden wat iedere klant besteedt. ICI PARIS XL heeft de volgende onderverdeling gemaakt van typen klanten op basis van hun bestedingen per jaar:

1. Sleeping Customers. Besteden maar 0 euro per jaar.
2. C Customers. Besteden tussen de 0 en 110 euro per jaar.
3. B Customers. Besteden tussen de 110 en 225 euro per jaar.
4. A Customers. Besteden tussen de 225 en 490 euro per jaar.
5. VIP Customers. Besteden boven de 490 euro per jaar.

Het wordt verwacht dat een winkel waarin het verkooppercentage aan VIP-klienten hoger is, ook een hogere gemiddelde besteding per klant zal hebben. Tevens wordt verwacht dat wanneer het verkooppercentage aan C klienten hoger is, de gemiddelde besteding per klant juist negatief wordt beïnvloed. *Als dit niet waar zou zijn, dan mag geconcludeerd worden dat klienten waarvan de bezoekfrequentie het hoogst is, ook voor de hoogste jaarlijkse omzet in een ICI PARIS XL winkel zorgen* (Interview Dhr. Deben, 2008). **Hypothese 21 kan daarom als volgt worden omschreven: Winkels met een hoger verkooppercentage aan VIP-klienten zullen een hogere besteding per klant hebben. Winkels met een hoger verkooppercentage aan C-klienten zullen een lagere besteding per klant hebben.**

- Verwachte relatie tussen de leeftijd van de winkel en de verkooppercentages aan VIP klienten

In het kader van het opbouwen van een goed imago en een vast klientenbestand, wordt verwacht dat het percentage verkoop aan VIP-klienten stijgt naarmate de winkelleeftijd stijgt. Verkoopsters volgen door de tijd heen trainingen om hun commercialiteit (productkennis, de opbouw van verkoopgesprekken en presentatietechnieken) en communicatievaardigheden (effectief en functioneel taalgebruik) op te schroeven. Tevens bleek uit de *relatielevenscyclus* van Kotler uit 2003 al dat het opbouwen van een klientrelatie een bepaald tijds patroon aanneemt. **Hypothese 22 luidt daarom: Oudere winkels zullen hogere verkooppercentages aan VIP-klienten behalen. Met het oog op de zogenaamde *relatielevenscyclus* zullen winkels na een bepaalde leeftijd echter minder hoge verkooppercentages aan VIP-klienten gaan behalen.**

- Verwachte relatie tussen het verkooppercentage aan VIP-klienten en het percentage huidverzorgingsverkoop

Aangezien huidverzorgingsproducten relatief kostbare producten zijn en daardoor een positief effect op de omzet hebben, wordt verwacht dat er ook een positieve samenhang bestaat tussen het percentage VIP-klienten en het percentage huidverzorgingsverkoop. Immers, VIP-klienten besteden het hoogste bedrag in de winkel en waarschijnlijk zorgen zij ervoor dat het verkooppercentage aan huidverzorging ook stijgt (Interview Dhr. Deben). **Hypothese 23 luidt daarom: Winkels met hogere verkooppercentages aan VIP-klienten zullen ook hogere percentages huidverzorgingsverkoop hebben.**

- Verwachte relaties tussen de verkooppercentages aan verschillende leeftijdsklassen van klienten en de gemiddelde besteding per klant en het verkooppercentage huidverzorging

Een filiaal kan worden bezocht door klienten met verschillende leeftijden. Consumenten met een hogere leeftijd hebben relatief meer te besteden dan de jongere consument (CBS, 2008). Hoewel de jongere klant tegelijkertijd de klant van de toekomst is, blijkt dat veertig-plussers gemiddeld meer aan persoonlijke verzorging besteden dan jongeren en dat zij relatief meer prestigieuze merken kopen (The Nielsen Company, 2008). Tussen de filialen zou er wel degelijk verschil kunnen bestaan tussen leeftijden van klienten. Er wordt dus verwacht dat een winkel waarin oudere klienten een hoog aandeel van de omzet innemen, per definitie een hogere besteding per klant zal hebben. **Hypothese 24 luidt daarom: Winkels met hogere verkooppercentages aan veertigplussers zullen een hogere besteding per klant hebben.**

## 5.4 Derdegraads interne factoren – indirecte factoren

- Verwachte relatie tussen de frontbreedte van een winkel en de bezoekersaantallen

Aangezien verwacht wordt dat het aantal bezoekers het overgrote deel van de variatie in het aantal klanten veroorzaakt, is het relevant om te weten welke factoren dan invloed hebben op het aantal bezoekers.

Het is erg belangrijk dat een winkel een hoge opvalwaarde en aantrekkingskracht heeft; zodat mensen *getriggerd* worden om naar binnen te lopen. Vooral in grote stedelijke gebieden, waar veel impuls-shoppers rondlopen, moet de aandacht van mensen getrokken worden. Uit een praktijkcase van de Retailfact Company uit 2007 blijkt dat de ICI PARIS XL winkel in het Gelderlandplein in Amsterdam gemiddeld 64% (!) minder bezoekers trok dan de concurrent Douglas, onder andere door de smallere frontbreedte van de winkel. De Douglas winkel, welke een even groot vloeroppervlak heeft als de betreffende ICI PARIS XL winkel, heeft een bijna twee keer zo'n grote pui. Een passant wordt bijna twee keer zo lang geconfronteerd met de Douglas-winkel; de winkel valt meer op! **Hypothese 25 geeft daarom de volgende verwachting weer: Winkels met een bredere pui zullen hogere bezoekersaantallen hebben.**

## 5.5 Tweede- en derdegraads externe factoren – indirecte factoren

- Verwacht interactie-effect van de mate van verstedelijking van de vestigingsgemeente op de relatie tussen de winkelgrootte en de omzet

Verstedelijking wordt gedefinieerd als een proces van bevolkingsconcentratie. Tijdens dit proces neemt de concentratie binnen de bevolkingsconcentratiepunten steeds mee toe en worden de concentratiepunten zelf steeds groter (Uit het Broek, 2005). De mate van verstedelijking van iedere gemeente is daarom gebaseerd op de adressendichtheid in die gemeente (Centraal Bureau van de Statistiek, 2008).

De vraag is of de sterkte en de richting van het verband tussen de winkelgrootte en de omzet hetzelfde is in zeer verstedelijkte gebieden, met een hoge bevolkingsdichtheid, als in minder verstedelijkte gebieden. Binnen Nederland bestaan er grote regionale verschillen: de hoogste bevolkingsdichtheid wordt gevonden in Den Haag met 5.749 inwoners per vierkante kilometer. De drie Waddeneilanden, Schiermonnikoog, Vlieland en Terschelling, scoren met 23, 31 en 54 inwoners per vierkante kilometer het laagst (RIVM, 2008). Omdat zeer sterk verstedelijkte gemeenten veel meer bezoekers en dus klanten te leveren hebben, maakt een grotere winkel waarschijnlijk vaker kans op een hogere omzet. Vooral in zeer verstedelijkte gebieden met veel inwoners schijnt het belangrijk te zijn dat je mensen goed kunt ontvangen; een grote winkel zou qua omzet in deze gebieden heel goed vruchten kunnen afwerpen (Interview Vastgoedafdeling, Radboud Kloos). Een grotere winkel wordt vooral rendabel geacht in zeer sterk verstedelijkte gemeenten. Er zal dus gecontroleerd worden of de mate van stedelijkheid van de vestigingsgemeente invloed heeft op het verband tussen de winkelgrootte en de omzet. **Hypothese 26 luidt daarom: In zeer sterk verstedelijkte gemeente hebben grotere winkels vaker een hogere omzet dan in minder verstedelijkte gemeenten.**

- Verwachte relatie tussen het gemiddeld inkomen in het verzorgingsgebied en de gemiddelde besteding per klant en het percentage huidverzorgingsverkoop

Het spreekt voor zich dat als de inwoners in het verzorgingsgebied van de winkel een relatief hoog besteedbaar inkomen hebben, ze ook meer geld zullen besteden aan luxe goederen. Het is immers een economische wet dat wanneer het inkomen van consumenten stijgt, ze in verhouding meer gaan besteden aan luxe goederen. De inkomenselasticiteit is bij luxe goederen (bijvoorbeeld vlieguren) hoger dan één; de vraag stijgt ernaar stijgt wanneer het inkomen stijgt (Smeral, 2003). Klanten met een hoog inkomen zullen hun huidverzorgingsproducten en make-up eerder in de luxe parfumerie kopen, terwijl klanten met een lager inkomen hun producten in de drogisterij kopen, of zelfs helemaal niet (Interview Dhr. Deben). Uit het interview met Dhr. Radboud Kloos komt naar voren dat steden met lage inwonersaantallen toch worden voorzien van een ICI PARIS XL winkel wanneer ze een zeer hoog besteedbaar inkomen hebben. **Daarom luidt hypothese 27 als volgt: Winkels gelegen in een verzorgingsgebied met een hoog besteedbaar inkomen hebben een hogere gemiddelde omzet per klant en ook een hoger percentage huidverzorgingsverkoop.**

- Verwachte relatie tussen het gemiddelde inkomen van het verzorgingsgebied en het verkooppercentage aan VIP-klanten

Al eerder kwam de verwachting naar voren dat winkels gelegen in rijkere verzorgingsgebieden een hogere omzet per klant en percentage huidverzorgingverkoop zouden hebben. De verwachting is dat hetzelfde geldt voor het verkooppercentage aan VIP-klanten; zij besteden immers jaarlijks het hoogste bedrag in een winkel (Interview Dhr. Deben). **Vandaar dat hypothese 28 luidt: Winkels gelegen in een verzorgingsgebied met een hoog besteedbaar inkomen hebben een hogere verkooppercentage aan VIP-klanten.**

- Verwachte relatie tussen de werkloosheid in de gemeente en de bezoekersaantallen per winkel en de gemiddelde besteding per klant

Wanneer de werkloosheid daalt, verwachten economen een loonstijging. Gebruikelijk is er wel altijd sprake van een vertraagde reactie; in 2007 bleef de loonstijging na de werkloosheidsdaling in het eurogebied zelfs beperkt. Toch is na een werkloosheidsdaling normaliter altijd een stijging in de consumptie te zien (CPB, 2009). Cijfers uit 2007 bevestigen dit. Het blijkt bijvoorbeeld dat de daling van werkloosheid in 2007 ten opzichte van 2006 gepaard is gegaan met een hoge stijging van consumptie in genotsmiddelen en auto's ([www.personeelsnet.nl](http://www.personeelsnet.nl)). Mensen hebben meer vertrouwen in de toekomst en zullen in reactie op een (toekomstige) loonstijging meer geld uitgeven aan luxe goederen. Ze zullen een parfumerie vaker bezoeken en er meer geld uitgeven (Interview Dhr. Deben). **Daarom geeft hypothese 29 de volgende verwachting weer: Winkels gelegen in een vestigingsgemeente met een hoge werkloosheid zullen een lager aantal bezoekers en een lagere gemiddelde omzet per klant hebben.**

- Verwachte relatie tussen het type winkelgebied en de conversiegraad

Volgens een onderzoek van Buvelot en Van der Weerd uit 2007 blijken de kwaliteiten van de retailer niet alléén verantwoordelijk te zijn voor de hoogte van de conversiegraad in een winkel. Klantgedrag verschilt immers per winkellocatie. Omdat het bezoek aan een buurt-, wijk- of klein stadsdeelcentrum doelgericht is, is de conversiegraad van deze winkelcentra het hoogst van alle typen. Winkelcentra gericht op vergelijkend winkelen laten daarentegen een ander beeld zien. Winkels gelegen in de grote stadsdeelcentra en kleine binnensteden behalen een lagere conversiegraad. Winkelcentra gericht op het funshoppen - de grotere kernwinkelapparaten - laten een nog lagere conversiegraad zien. **Hypothese 30 kan daarom als volgt worden opgesteld: Winkels gelegen in een groot hoofdwinkelgebied of binnenstad hebben een lagere conversiegraad dan winkels gelegen in een wijkwinkelcentrum.**

- Verwacht interactie-effect van het gemiddeld inkomen in het verzorgingsgebied op de relatie tussen aantal verkochte Mass Market producten en de omzet:

Sinds begin 2007 heeft ICI PARIS XL zich meer gefocust op randassortiment-producten. Het gaat om producten uit een lager branche segment, dus met een lagere prijs. Deze Mass Market producten kunnen de drempel van een winkel verlagen voor een bepaald type klanten. Klanten die bij voorbaat al denken dat de parfumerie te duur is, zullen eerder de winkel ingetrokken worden als goedkopere producten bij de ingang staan gepresenteerd. (Interview Dhr. Deben). Het blijkt dan ook dat deze producten in de totale parfumeriebranche inderdaad worden gezien als '*trafficmakers*'; ze trekken potentiële klanten over de drempel. In het grote geheel moeten ze echter geen overdreven plaats krijgen; een parfumerie moet haar luxe imago behouden ([www.salimansconsultancy.nl](http://www.salimansconsultancy.nl))

Volgens District Manager Miranda Krijger hebben vooral de winkels die gelegen zijn in gemeenten met een lager besteedbaar inkomen profijt van Mass Market producten in het assortiment. Mensen met een lager inkomen worden door het aanbod van deze producten eerder over de streep getrokken zijn en besteden daarna misschien nog wel meer. **Hierop verder beredenerend kan hypothese 31 worden opgesteld: een hoog aantal verkochte Mass Market producten werkt positief op de omzet in winkelgebieden waar het besteedbaar inkomen lager ligt.**

- Verwachte relatie tussen het aandeel hogere leeftijdsgroepen in de gemeente en het verkooppercentage aan hogere leeftijdsgroepen.

Consumenten met een hogere leeftijd hebben relatief meer te besteden dan de jongere consument (CBS, 2008). Echter, binnen Nederland zijn de leeftijdsgroepen niet geheel gelijk verdeeld. Figuur 6.1.1. geeft een overzicht van de percentages leeftijdsgroepen weer en hun besteedbare inkomens, waarbij Nederland wordt vergeleken met de stad Haarlem.

**Figuur : Percentages leeftijdsgroepen in Nederland en Haarlem**

leeftijd	Haarlem		Nederland	
	aantal	% inkomen	% inkomen	inkomen
<b>totaal</b>	<b>102.310</b>	<b>18.200</b>		<b>17.700</b>
< 15 jaar	160	0,2	x	0,2
15-24 jaar	8.330	8,1	9.400	9,4
25-34 jaar	18.860	18,4	18.400	16,9
35-44 jaar	21.000	20,5	20.400	20,6
45-54 jaar	17.830	17,4	20.800	18,2
55-64 jaar	14.160	13,8	19.400	13,9
65-74 jaar	11.080	10,8	16.400	11,3
75 jaar en ouder	10.890	10,6	16.900	9,5

**Bron: [www.haarlem.nl](http://www.haarlem.nl)**

Ten eerste valt op dat de relatieve vertegenwoordiging van leeftijdsgroepen in Haarlem enigszins anders ligt dan in de rest van Nederland. Het is dus interessant om te bekijken hoe de leeftijdsverhoudingen liggen in het vestigingsgemeenten van de winkel. Wel wordt de regel weer bevestigd dat tot de 54 jaar het inkomen blijft toenemen. Na de 54 jaar daalt het gemiddeld besteedbaar inkomen weer enigszins, al ligt het nog steeds duidelijk hoger dan de leeftijdsgroep 25-34 jaar ([www.haarlem.nl](http://www.haarlem.nl)). Er wordt verwacht dat verkooppercentages aan klanten van verschillende leeftijden in een ICI PARIS XL winkel overeen zullen komen met relatieve vertegenwoordiging van leeftijden in het vestigingsgebied van die winkel. In dit geval is dus een externe factor verantwoordelijk voor de positieve effecten van verkooppercentages aan veertigplus-klanten. **Hypothese 32 luidt als volgt: Winkels gelegen in een vestigingsgemeente met een hoger percentage veertigplussers zullen een hoger verkooppercentage aan veertigplussers hebben.**

- Verwachte relatie tussen de mate van verstedelijking van de gemeente en de bezoekersaantallen

Sterk verstedelijkte gemeenten hebben logischerwijs een hogere concentratie aan inwoners dan minder verstedelijkte gemeenten (Uit den Broek, 2005). De mate van verstedelijking van iedere gemeente is daarom ook gebaseerd op de adressendichtheid in die gemeente (Centraal Bureau van de Statistiek, 2008). Binnen Nederland bestaan er dan ook grote regionale verschillen in bevolkingsdichtheid (RIVM, 2008). Het is logisch om te verwachten dat de steden waar de bevolkingsdichtheid (= verstedelijking) zeer hoog is en dus relatief veel mensen op één vierkante kilometer bij elkaar wonen, zullen zorgen voor meer bezoekers.



Tevens trekken de sterk verstedelijkte gemeenten in Nederland met hun bruisende imago ook veel (internationale) toeristen. Zo'n stad is namelijk méér dan een groot aantal mensen op een kluitje; tegenwoordig wordt een sterk verstedelijkte stad gedefinieerd als "een multifunctionele centrale plaats: een knooppunt van activiteiten in de productieve en consumptieve sfeer, van innovatie en van culturele activiteiten etc." (Ministerie van Vrom, 2008). Mensen willen in grote steden vertoeven vanwege de zeer gewilde 'belevingswaarden' van de stad; de zogenaamde "amenities". Voorbeelden van deze positieve 'belevingswaarden' zijn bijvoorbeeld de hoge concentraties van consumentengoederen, diensten (restaurants, musea, bioscopen, hotels), architectuur, goede publieke voorzieningen (scholen etc.) en mensen (veel sociaal contact mogelijk). De consumptiewaarde in deze steden is dus zeer hoog (Gleaser, Kolko, e.a., 2005). **Daarom luidt hypothese 33: Winkels gelegen in zeer sterk verstedelijkte vestigingsgemeenten zullen hogere bezoekersaantallen hebben.**

- Verwachte relatie tussen het aantal inwoners in de vestigingsplaats en het aantal bezoekers

Het aantal inwoners verschilt tussen steden en plaatsen. Het spreekt voor zich dat winkellocaties in één van de vier grote steden, welke volgens de databank van het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2008) de hoogste inwonersaantallen hebben, ook meer bezoekers kunnen verwachten (Interview Dhr. Radboud Kloos). Vandaar dat verwacht wordt dat het aantal inwoners een positieve invloed heeft op het potentiële aantal bezoekers. De afdeling Vastgoed van A.S. Watson ziet een inwonersaantal van 50.000 als de ondergrens om een winkel in een plaats te vestigen. Wanneer een vestigingsplaats meer dan 50.000 inwoners heeft, wordt er door de Vastgoed afdeling niet meer gekeken naar het gemiddelde inkomen omdat een winkel dan toch genoeg potentiële klanten zou hebben om een laag inkomensgemiddelde te compenseren. In dit onderzoek worden echter de verschillen in hoogte van prestaties bekeken; niet slechts de overlevingskansen van winkels. **Hypothese 34 kan als volgt worden opgesteld: Winkels gelegen in vestigingsgemeenten met een hoog aantal inwoners zullen hogere bezoekersaantallen hebben.**

- Verwachte relatie tussen het aantal standaardconsumenten van iedere winkel en het aantal bezoekers

Echter, het aantal inwoners zegt niet genoeg over het aantal bezoekers van een winkel, aangezien de winkels gelegen in verschillende *winkelgebieden* verschillende *reikwijdtes* hebben. Er zijn altijd factoren die een winkelgebied zeer aantrekkelijk maken, waardoor ze relatief meer bezoekers krijgt dan het aantal inwoners van de stad zou kunnen verklaren. Een stad als Veenendaal bijvoorbeeld, een van de groenste en schoonste steden in Nederland, heeft weinig inwoners, maar wordt toch druk bezocht. Sommige winkels gelegen in kleine plaatsen met weinig inwoners trekken dus *in verhouding* veel bezoekers aan; het winkelgebied is dan namelijk erg aantrekkelijk en heeft een *regiofunctie* ([www.locatus.nl](http://www.locatus.nl)).

De winkelgebieden verschillen qua aantrekkingskracht en dit wordt meegenomen in het berekenen van verzorgingsgebieden door het bedrijf Locatus, marktleider in het leveren van gedetailleerde winkelinformatie. Het verzorgingsgebied kan gedefinieerd worden als het gebied waarbinnen de inwoners als mogelijke klanten van een bepaald winkelgebied of van een winkelcentrum kunnen worden beschouwd ([www.encyclo.nl](http://www.encyclo.nl)). De daadwerkelijke keuze van een consument wordt gemaakt op basis van de rijafstand en de aantrekkelijkheid van het winkelgebied, de zogenoemde koophorizon. Uit de theorie van Reilly blijkt namelijk dat naast de factor afstand, ook de aantrekkelijkheid en grootte van een winkelcentrum een belangrijke rol speelt in de winkelkeuze van een consument (van der Post, 2004). Volgens het werk van Meerkerk en anderen uit 2008 is het succes van een winkelgebied zelfs vooral gebaseerd op haar aantrekkelijkheid. De aantrekkelijkheid kan gemeten worden aan de hand van het aanbod van winkels (kwaliteit, variëteit en aantal verkooppunten). De aantrekkelijkheid van een winkelgebied voor dagelijkse boodschappen een heel andere dan voor niet-dagelijkse boodschappen ([www.locatus.nl](http://www.locatus.nl)). De luxe producten van ICI PARIS XL zijn niet-dagelijkse goederen en daarom zal het verzorgingsgebied voor niet-dagelijkse goederen gebruikt worden in dit onderzoek.

Als het aantal inwoners in het hele verzorgingsgebied wordt vermenigvuldigd met de kans (binding) dat ze in dat winkelgebied hun aankopen doen, ontstaat een totaal aantal consumenten wat theoretisch gezien al haar aankopen in dat winkelgebied doet. Dit aantal wordt ook wel het aantal *standaardconsumenten* genoemd en is de meest betrouwbare en reële maatstaf voor de bezoekersaantallen van een winkelgebied. Daarom wordt verwacht dat het aantal standaardconsumenten een groot deel van de verschillen in bezoekersaantallen per winkel kan verklaren. **Hypothese 35 luidt daarom: winkels gelegen in winkelgebieden met hoge aantallen standaardconsumenten hebben ook hogere bezoekersaantallen**

- Verwachte relatie tussen het aantal inwoners van de vestigingsplaats en het aantal standaardconsumenten

Naar verwachting geeft het aantal standaardconsumenten een betere verklaring voor het aantal bezoekers van iedere winkel dan dat de gewone inwonersaantallen deden. Immers, het aantal standaardconsumenten wordt *in verhouding* groter wanneer een winkelgebied aantrekkelijker is. Deze maatstaf geeft dus een veel beter beeld van het aantal potentiële klanten dat een winkel kan krijgen ([www.locatus.nl](http://www.locatus.nl)). Daarom wordt ook verwacht dat het aantal standaardconsumenten niet zeer nauw samenhangt met de grootte van de vestigingsplaats omdat dus ook andere factoren meespelen. **Hypothese 36 luidt daarom: Winkelgebieden met een hoger aantal standaardconsumenten hoeven niet per direct in een vestigingsgemeente met een hoger aantal inwoners gelokationeerd te zijn.**



- Verwachte relatie tussen het aantal passanten en de bezoekersaantallen van een winkel

Het aantal passanten dat de winkel passeert heeft een grote invloed op het aantal bezoekers dat de winkel binnenkomt. Het druktepatroon in de verschillende delen van het winkelgebied is daarom cruciaal voor de omzetcijfers, want meer bezoekers betekent uiteindelijk meer omzet (www.locatus.nl). Daarbij is er naar verwachting ook een verband tussen winkels met veel passanten en het aantal standaard consumenten van het betreffende winkelgebied van die winkel. Passentellingen geven inzicht in de aantrekkelijkheid van straten en locaties; opgeteld kunnen zij veel zeggen over de totale aantrekkelijkheid van een winkelgebied (I&O Research, 2008). De verwachting is dus dat aantrekkelijke winkelgebieden met veel standaardconsumenten, ook meer passantenaantallen zullen leveren per ICI PARIS XL winkel. **Hypothese 37 luidt: Winkels met hoge passantenaantallen zullen ook hogere bezoekersaantallen hebben.**

- Verwachte relatie tussen de proportie van *fashion- and luxury stores* in een winkelgebied en de bezoekersaantallen

De hoeveelheid aanwezige kledingzaken, bijoutherieën, schoenezaken en lingeriezaken voor dames in het betreffende winkelgebied zouden een positieve invloed hebben op de betreffende ICI PARIS XL winkel. Parfumerieën worden over het algemeen nog steeds relatief meer bezocht door vrouwen dan mannen. Het blijkt dat de wonderlijke wereld van de parfumerie meer tot de verbeelding van vrouwen spreekt. Binnen ICI PARIS XL ligt het percentage vrouwelijke bezoekers zelfs nog hoger dan bij de concurrent (The Nielsen Company, 2008). Vrouwen vormen dan ook de belangrijkste doelgroep. Een grote hoeveelheid vrouwelijke passanten zou dus een positieve invloed hebben op het aantal bezoekers (Interview Dhr. Deben, 2008). **Hypothese 38 luidt daarom: Winkels gelegen in een winkelgebied met een hoge proportie van *fashion- and luxury stores* zullen naar verwachting ook hoge bezoekersaantallen hebben.**

- Verwachte relatie tussen het aantal *fashion- en luxury stores* in een winkelgebied en de bezoekersaantallen

Door een *hogere* concentratie van aanbod van mode- en luxe artikelen kunnen (vrouwelijke) consumenten beter vergelijkend en recreatief winkelen (van der Post, 2004). Uit het werk van Meerkerk uit 2008 kwam al naar voren dat de aantrekkelijkheid van een winkelgebied onder andere werd bepaald door een hogere concentratie van aanbod. Omdat het hier om winkels gaat die voor vrouwelijke consumenten interessant zijn en ICI PARIS XL relatief meer vrouwelijke klanten trekt (The Nielsen Company, 2008), wordt verwacht dat er een positieve correlatie bestaat tussen een hoog aantal van dit soort winkels in het winkelgebied en de bezoekersaantallen van een ICI PARIS XL winkel. **Hypothese 39 luidt dus: Winkels gelegen in een winkelgebied met een hoog aantal *fashion- and luxury stores* zullen naar verwachting ook hoge bezoekersaantallen hebben.**

- Verwachte relatie tussen het aantal *fashion- en luxury stores* en de mate van verstedelijking van de betreffende gemeente.

Als bovenstaande verwachting correct blijkt te zijn, is het de vraag of er sprake is van een ‘open deur’. De grote, zeer verstedelijkte gemeenten hebben absoluut gezien namelijk zeer veel *fashion- en luxury stores* van dit soort type winkels, omdat ze sowieso al een hogere concentratie aan winkels hebben (CBS, 2008). De mate van verstedelijking bleek een positieve invloed op de bezoekersaantallen te hebben; misschien is dat de achterliggende reden waarom er een verband *lijkt* te bestaan tussen het aantal *fashion- and luxury stores* en de bezoekersaantallen. Er zal daarom bekeken worden of er inderdaad een significante relatie bestaat tussen het type verstedelijking van de vestigingsgemeente en de hoeveelheid mode- en luxe winkels. **Hypothese 40 wordt als volgt opgesteld: Zeer sterk verstedelijkte gemeenten zullen een hoger aantal *fashion- and luxury stores* hebben dan minder verstedelijkte gemeenten.**

- Verwachte relaties tussen de concurrentenaantallen met bezoekers- en passantenaantallen

De aanwezigheid van concurrenten is erg belangrijk om mee te nemen in het model met succesfactoren. In eerste instantie worden concurrenten vaak als iets negatiefs gezien. In een hedendaagse SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) komen ze veelal onder de noemer ‘externe bedreigingen’ terecht. Een SWOT-analyse omvat een interne analyse van de sterke en zwakke punten van het bedrijf of winkel en een externe analyse van de mogelijkheden bedreigingen in de markt. Veel concurrentie in een winkelgebied zou dus een negatieve invloed op de bezoekersaantallen hebben (Pelsmacker, Geuens, e.a., 2005). Ad Jansen noemt in zijn werk van 2005 een aantal manieren waarop retailwinkels elkaar de loef kunnen afsteken:

- a. Concurrentie op prijzen. Wie is het goedkoopst?
- b. Concurrentie op variatie. Wie heeft het breedste aanbod?
- c. Concurrentie op kwaliteit. Wie heeft de beste producten en service?
- d. Atmosferische concurrentie. Wie heeft aantrekkelijkste atmosfeer?
- e. Locationele concurrentie. Wie zit op de beste plek?

Echter, de aanwezigheid van soortgelijke winkels in het winkelgebied kan ook leiden tot positieve clustereffecten. Net zoals dit zichtbaar is bij meubelboulevards, kan de nabijheid van enkele andere parfumerieketens leiden tot grotere passantenstromen voor alle gevestigde partijen. Myrdal betoogt in zijn locatietheorie van de cumulatieve causatie dat voor winkelbedrijven de wens tot concentratie geldt, uitgaande van het feit dat bedrijven op de beste locaties de grootste schaalvoordelen kunnen behalen. Het succes van deze bedrijven heeft een aanzuigende werking op nieuwe bedrijven om mee te liften op het succes van de gevestigde orde. De concurrerende anchor-bedrijven (‘trekkers’) creëren namelijk een stuwende werking op de gehele omgeving (van der Post, 2004). Consumenten worden aangetrokken tot het winkelgebied omdat er veel aanbod is; de aantrekkingskracht van de locatie wordt zo dus verhoogd ([www.locatus.nl](http://www.locatus.nl)). Er wordt dus ook verwacht dat de passantenstroom van een winkel positief beïnvloed wordt door het aantal concurrenten dat is gevestigd in het betreffende winkelgebied.

**Hypothese 41 luidt dus: Een hoge aanwezigheid van concurrenten in het winkelgebied zorgt voor minder bezoekers en meer passanten.**

- Verwachte relatie tussen het type locatie van de winkel binnen het winkelgebied en de bezoekersaantallen

Volgens Vastgoedmanager Radboud Kloos is het type locatie de belangrijkste succesfactor voor iedere winkel; de potentiële klant moet niet hoeven te zoeken naar de ICI PARIS XL winkel; de winkel moet de klant juist vinden. Een filiaal moet op één van de drukbezochtste plekken van het winkelgebied gevestigd zijn. De beste locaties in een winkelgebied hebben dan ook de hoogste passantenstromingen. Hoe drukker de straat waar het pand aan grenst, hoe hoger de locatie op de ranglijst komt. Toplocaties kennen dan ook vrijwel geen leegstand ([www.binnenstadsmanagement.org](http://www.binnenstadsmanagement.org)).

Zowel voor kantoren als voor winkels wordt over A-, B- en C- locaties gesproken, ook wel welstandsklassen genoemd ([www.bedrijfspan.nl](http://www.bedrijfspan.nl)). ICI PARIS XL geeft aan dat de winkels tenminste op een A-locatie te moeten liggen; want dit zijn de locaties waar een massaal aantal mensen de winkel passeert. Een A-locatie kan echter nog worden onderverdeeld in A1- en A2- locaties. Ook een B-locatie kan nog op deze wijze worden onderverdeeld. Er zal een kort overzicht worden gegeven van de verschillende rangen binnen A- en B- locaties. De C locaties zullen niet aan bod komen, aangezien daar nooit een ICI PARIS XL winkel zal worden aangetroffen.

- 1) *A1 Locaties*. Dit zijn de gebieden en winkelstraten met de hoogste bezoekersaantallen, uitgedrukt in een index lopend van 100 (= drukste punt gemeten over de volle breedte van de straat) tot 75. Het zijn de bekende winkelstraten in ieder winkelgebied, welke gedomineerd worden door de bekende filiaal en franchiseorganisaties. Het *fun shopping* gehalte is op een A1 locatie groot. Kenmerkend is een voetgangersdomein omzoomd met een zeer hoge concentratie winkelareaal en de aanwezigheid van grootschalige landelijk bekende filiaal- en franchiseorganisaties (Bolt, 2003). Modezaken, schoenen- en lederwarenzaken en warenhuizen leggen hier beslag op meer dan 75% van de winkelvloeroppervlakte. De vierkante meterprijs is hoog en er is weinig leegstand (2-4%). ([www.bedrijfspan.com](http://www.bedrijfspan.com)).
- 2) *A2 Locaties*. Deze locaties vormen de aanloopstraten naar de A1-locaties toe. Het zijn gebieden of winkelstraten met een drukte-index van 50 tot 75. Modezaken, schoenen- en lederwarenzaken zijn met 55% van de winkelvloeroppervlakte nog steeds dominant aanwezig. Landelijk en regionaal opererende filiaal- en franchisebedrijven manifesteren zich hier nadrukkelijk. De leegstand is redelijk (5-7%) (Bolt, 2003).
- 3) *B1 Locaties*. Dit zijn de gebieden of winkelstraten met een drukte-index van 25 tot 50. De filiaal- en franchisebedrijven domineren hier niet meer het beeld. Deze aanloopstraten 'om de hoek' worden steeds meer het domein voor particuliere dames (mode) zaken uit het midden- en hoge segment, welke niet tegen de financiële draagkracht van de grote filiaal- en franchiseorganisaties op kunnen boksen (Rijt-Veltman & Sipma, 2004). Driekwart van de winkels is hier in handen van zelfstandige ondernemers. De branches textiel en schoeisel nemen 40% van de winkelruimte in. Horeca, dienstverlening en baliefuncties worden ook aangetroffen (Bolt, 2003).

- 4) *B2 Locaties*. Dit zijn gebieden of winkelstraten met een drukte-index van 10 tot 25. Het gaat vaak om straten met veel autoverkeer (of in autoluwe gebieden om de niet-succesvolle doorsteken en pleinen). Grote discount-schoenenzaken, sportzaken en supermarkten, evenals niet-detailhandelsvoorzieningen worden hier geregeld aangetroffen. De woonbranche is hier met 25-30% het meest dominant aanwezig; 80% van de winkels is in handen van zelfstandige ondernemers (Bolt, 2003).

Aangezien B1- locaties lagere passantenstromingen hebben, zullen winkels op deze locaties minder voorbijgangers hebben; wat weer negatief werkt op hun bezoekersaantallen. Vooral in grotere steden, met veel *impuls- en fun shoppers* is het een gemiste kans! Uit een case over het verliesgevende ICI PARIS XL filiaal op het Gelderlandplein te Amsterdam, bleek dat dit filiaal door de ongelukkige locatie wel 55 (!) % minder passanten had dan de concurrent parfumerie Douglas.

**Hypothese 42 luidt daarom als volgt: Winkels gelegen op een A1- locatie hebben een lager aantal bezoekers dan winkels gelegen op A2- en B1 locaties.**

- Verwachte relatie tussen relatief aanbod van parkeergelegenheden in het winkelgebied en de bezoekersaantallen.

Verwacht wordt dat een ruim aanbod van parkeergelegenheden invloed kan uitoefenen op de bezoekersstromen van een winkel. Gemak (convenience) is namelijk in toenemende mate van belang voor de consument. Hij wil als het ware de auto voor de ingang van de winkel kunnen parkeren om zo snel en efficiënt mogelijk zijn aankopen te doen. Het succes van de winkeltrip wordt dus niet alleen bepaald door het feit of men is geslaagd bij het doen van de aankopen, maar ook door randvoorwaarden die de winkellocatie toegankelijk maken. Het winkelcentrum moet over voldoende kwalitatief goede parkeerplaatsen beschikken, aangezien het merendeel van de consumenten met de auto komt. Bovendien blijkt dat de gemiddelde besteding van autobezoekers vele malen hoger ligt dan consumenten die te voet, met de (brom)fiets of het openbaar vervoer komen. Met andere woorden, een belangrijke succesfactor voor winkellocaties is een goede mate van parkeergelegenheid (Buvelot & Van der Weerd, 2007).

Echter, op basis van het onderzoek van Van Meerkerk, Mingardo en anderen uit 2008 kan de stelling 'No parking, no business' met recht worden verworpen. Deze conclusie is in lijn met de uitkomst van andere onderzoeken die laten zien dat het succes van een winkelgebied vooral is gebaseerd op haar aantrekkelijkheid en niet op het aantal beschikbare parkeerplaatsen. Natuurlijk is de bereikbaarheid van een winkelgebied fundamenteel voor het succes, maar een goede bereikbaarheid is niet per definitie gelijk aan een hoge parkeercapaciteit.

Aangezien bovenstaande onderzoeken elkaar tegenspreken, zal getoetst worden in hoeverre er verband zichtbaar is tussen de bezoekersstromen van een winkel en het relatieve aanbod van parkeergelegenheden van het betreffende winkelgebied. De relatieve parkeergelegenheden worden gemeten door de winkelomvang van iedere winkelgebied te delen door het aantal parkeergelegenheden. Bij voorbaat moet echter vermeld worden dat dit geen perfecte meting is. Tarieven, afstanden, capaciteiten en algemene condities van parkeergelegenheden worden niet meegenomen namelijk. **Desondanks luidt hypothese 43: Winkels gevestigd in een winkelgebied met een relatief hoger aantal parkeergelegenheden zullen ook hogere bezoekersaantallen hebben.**

- Winkellokatie in een groot hoofdwinkelgebied en de bezoekersaantallen

Historisch gezien is de Nederlandse winkelstructuur fijnmazig opgebouwd met een functionele gelaagdheid op bijna elk niveau. Iedere stad kent namelijk één kernwinkelgebied, ieder stadsdeel is voorzien van een kleiner winkelgebied en iedere wijk en buurt heeft een aanbod van dagelijkse benodigdheden.

Ruimtelijk marktonderzoeksbureau Locatus onderscheidt verschillende typen winkelgebieden. Deze typen winkelgebieden worden in dit onderzoek onderverdeeld in drie categorieën:

- 1) De binnenstad of het groot hoofdwinkelgebied
- 2) Het kleinere hoofdwinkelgebied of groot kernverzorgend centrum
- 3) Het ondersteunende stadsdeelwinkelcentrum, wijkwinkelcentrum of binnenstedelijke winkelstraat.

Verwacht wordt dat een locatie in een binnenstad of groot hoofdwinkelgebied een positief effect heeft op de bezoekersaantallen van een grote retailer. Onderzoek van marktonderzoeksbureau Locatus geeft echter aan dat de bezoekers aantallen naar kernwinkelgebieden in binnensteden terug lopen. Uit het teruglopen van de bezoekers aantallen naar de winkelgebieden in onze binnensteden kan geconcludeerd worden dat deze naar consumentenmaatstaven niet op orde zijn, met als gevolg teruglopende rentabiliteit (NVBO, 2006). Immers, de huren van panden in deze winkelgebieden blijven zeer hoog ([www.platformbinnenstadsmanagement.nl](http://www.platformbinnenstadsmanagement.nl)). **Daarom zal hypothese 44 getoetst worden: Winkels gelegen in binnensteden of groot hoofdwinkelgebieden hebben meer bezoekers dan winkels gelegen in andere winkelgebieden.**

## § 6. Hoofdhypothesen

Aan de hand van de verschillende ‘lagen’ van succesfactoren die in de conceptuele modellen te waren zijn en de van daaruit opgestelde hypothesen, kunnen uiteindelijk de volgende *hoofdhypothesen* worden ontworpen:

**Hypothese 45: Vooral interne factoren veroorzaken de bewezen variatie in de winst**

**Hypothese 46: De variatie in de hoogte van de omzet is de belangrijkste reden voor variatie in de winst**

**Hypothese 47: Variatie in klantgedrag is de belangrijkste reden voor variatie in de omzet**

**Hypothese 48: Vooral externe factoren veroorzaken uiteindelijk de variatie in klantgedrag.**

**Hypothese 49: Daarom zijn externe factoren die gerelateerd zijn aan consumentengedrag dus de meest belangrijkste redenen voor variatie in winkelsucces**

De aanname of verwerping van bovenstaande hypothesen is erg belangrijk voor een retailer als ICI PARIS XL. Om iets te kunnen doen aan de variatie in succes in de vorm van marketing- en management strategieën, moet men eerst weten waar de kern van variatie ligt.

## Hoofdstuk 3 Bivariate analyses

### § 1. Methoden en Technieken – Correlatie- en variantie analyses

Aan de hand van bivariate analyses kunnen alle eerdergenoemde individuele verbanden tussen een succesindicator en bijbehorende verklarende factor worden getoetst. Ook kunnen de verwachte indirecte relaties tussen interne- en externe verklarende factoren onderling worden getoetst. Dit zal gebeuren aan de hand van correlatie analyses.

De *correlatie coëfficiënt* geeft aan wat de *sterkte en richting* van ieder verband is, door te toetsen in welke mate de variatie in de betreffende factor overeenkomt met de variatie in de succesindicator. De correlatie coëfficiënt kan een waarde van -1 tot +1 aannemen en hoe hoger de waarde, hoe perfecter het verband. Als de correlatie coëfficiënt dus bijna 1 is, kan met een hoge mate van precisie de variatie in de succesindicator worden voorspeld aan de hand van variatie in de betreffende interne- of externe factor. Hoe dichter de coëfficiënt bij nul ligt, hoe zwakker het verband en hoe minder de variatie in de succesindicator verklaard kan worden door de betreffende factor. De relatie is dan dus slecht te modelleren in een lineair model. Het kwadraat van de *correlatie coëfficiënt*, de *determinatie coëfficiënt*, is vervolgens nodig om exact te kunnen vaststellen hoeveel variatie wordt gedeeld tussen twee variabelen. Deze maatstaf geeft dus exact aan hoeveel procent van de variatie in de succesindicator verklaard kan worden door de variatie in de betreffende succesfactor.

Wanneer twee factoren te sterk met elkaar samenhangen, kan hun effect op de succesindicatoren echter moeilijk los van elkaar worden gezien. Immers, omdat de factoren zo sterk aan elkaar gerelateerd zijn, is in beide effecten een deel van het effect van de andere factor opgenomen. Er is dan sprake van *multicollineariteit*. Wanneer twee factoren onderling een correlatie van 0.8 of meer vertonen, dan is er sprake van dit probleem. Men zal moeten beslissen welke van de twee factoren het meest *direct* van belang is voor de verklaring van de betreffende succesindicator; de andere factor moet worden verwijderd uit het model. De verwijderde factor mag nu gezien worden als een factor die *indirect* van invloed is op de succesindicator *via* de andere factor.

Om een correlatie te berekenen dient men te beschikken over twee variabelen van interval meetniveau. Echter, er zijn ook factoren die nominaal of categoriaal van aard zijn; zoals bijvoorbeeld het type winkelgebied of de mate van verstedelijking. Maar zoals eerder opgemerkt kunnen deze factoren ook behandeld worden als numerieke factoren, waardoor zij ook kunnen worden opgenomen in de correlatie analyse. De variantie analyse - een toets om de relatie tussen een nominale- of categorale factor en een interval factor te testen - kan echter als aanvulling gebruikt worden. De variantie-analyse geeft antwoord op de vraag of een variabele zoals 'type winkelgebied' statistisch significant van invloed is op een ratiovariabele zoals 'aantal bezoekers' (Baarda & de Goede, 2005). Met een variantie analyse kan bijvoorbeeld worden bekeken of de gemiddelde bezoekersaantallen van een winkel bepaald worden door het type winkelgebied waarin de winkel gehuisvest is. Het voordeel is dat met een dergelijke variantie analyse ook precies kan worden bekeken tussen welke typen winkelgebieden de bezoekersaantallen exact verschillen.

De uitkomsten van deze analyses kunnen later in dit onderzoek al gebruikt worden om de hypothesen aangaande de relaties tussen de interne- en externe factoren onderling gedeeltelijk te toetsen. Sommige relaties kunnen bij voorbaat al niet waar zijn. De relaties die wél kloppen zullen in het volgende hoofdstuk nog diepgaander getoetst worden, omdat er dan ook wordt gecontroleerd voor het effect van alle andere factoren.

## § 2. Belangrijkste uitkomsten correlatie- en variantie analyses

De verbanden tussen de succesindicatoren en verklarende factoren enerzijds en tussen de verklarende factoren onderling anderzijds, worden weergegeven in tabel 3.1, 3.2 en 3.3. Tabel 3.3 geeft de eerder genoemde *interactie effecten* weer. In het theoretisch kader zijn namelijk enkele factoren opgesomd die de relatie tussen een eerstegraadsfactor en een succesindicator kunnen laten veranderen of zelfs verhullen. Er zal nu eerste worden nagegaan welke factoren te zeer met elkander correleren, waardoor hun unieke effect op de betreffende succesindicator niet meer is te overzien. Eén variabele zal dan moeten worden verwijderd. Er zal worden gekozen voor de variabele die na controle voor de ander het hoogste relatieve effect heeft op de afhankelijke variabele. Dit zal gebeuren aan de hand van partiële correlaties.

### 2.1 Multicollineariteit

De volgende paren van interne- en externe factoren delen een te hoge correlatie om gezamenlijk te worden opgenomen in de regressie analyses. In tabel 3.1 is te zien dat hun correlatiecoëfficiënten dan ook rood gearceerd zijn.

#### 1. *Het aantal bezoekers en het aantal klanten*

Uit de correlatiematrix 3.1 kan worden opgemaakt dat er een zeer sterk positief verband bestaat tussen het aantal bezoekers en het aantal klanten. De correlatiecoëfficiënt heeft een waarde van 0,916. Dit wil zeggen dat het aantal bezoekers 84 procent van de variatie in het aantal klanten verklaart. Als de bezoeker dus eenmaal *aanwezig* is in de winkel, kan met een grote mate van zekerheid gesteld worden dat de bezoeker ook een klant wordt. Wanneer er wordt gecontroleerd voor het aantal klanten, blijkt dat de factor “aantal bezoekers” sterk in waarde daalt voor de verklaring van de omzet. Het verband wordt zelfs negatief. De bezoekersaantallen zijn dus van invloed op de omzet *via* het aantal klanten. Het aantal bezoekers wordt dus niet meegenomen in het regressiemodel voor de omzet.

#### 2. *Percentage verkoop aan VIP-klanten en het percentage huidverzorgingverkoop*

Er is sprake van een zeer sterk significant verband tussen het percentage huidverzorgingsverkoop en het verkoopperscentage aan VIP-klanten (zie correlatiematrix 3.1). Gaat het verkoopperscentage aan VIP-klanten omhoog, dan stijgt het percentage huidverzorgingsverkoop dus ook. Het blijkt echter dat het verkoopperscentage aan VIP-klanten én het percentage huidverzorgingsverkoop niet direct van invloed zijn op de omzet. Nadat er voor elkaanders effect gecontroleerd wordt, is te zien dat ze beiden helemaal geen verklarende waarde meer hebben. Daarom wordt besloten om het percentage verkoop aan VIP-klanten en het percentage huidverzorging niet mee te nemen in het regressiemodel voor de omzet.

### 3. Verkoop aan klanten tussen de 60 en 75 jaar en verkoop aan klanten tussen de 46-60 jaar

Uit de correlatiematrix 3.1 is op te maken dat er de variatie in de verkoop aan klanten tussen de 60 en 75 jaar voor 73 procent overeenkomt met de variatie in de verkoop aan klanten tussen de 46-60 jaar. Winkels met een hoger verkoopgehalte aan de oudste leeftijdsgroep heeft dus ook direct een hoger verkoopperscentage aan klanten tussen de 46 en 60 jaar. Beiden factoren zijn echter niet direct significant van invloed op de omzet. Hun niet-significante correlaties nemen beiden tevens nóg meer in waarde af wanneer er gecontroleerd wordt voor elkaanders effect. Daarom wordt besloten deze variabelen niet mee te nemen in de regressie ter verklaring van de omzet. Later in dit onderzoek zal blijken dat beiden variabelen namelijk *indirect* van invloed zijn op de omzet.

### 4. Aandeel inwoners tussen de 46 en 65 jaar en aandeel inwoners tussen de 65 en 80 jaar

Vreemd genoeg blijkt uit correlatiematrix 3.1 dat wanneer het aandeel inwoners tussen de 46 en 65 jaar stijgt, het aandeel inwoners tussen de 65 en 80 jaar ook stijgt! Ook deze externe factoren blijken geen direct significant effect te hebben op de omzet. Ook de winst blijft deze keer onverklaard. Daarom is besloten beide factoren niet mee te nemen in de regressie analyse ter verklaring van de omzet en winst. Later in dit onderzoek zal ook weer blijken dat beiden variabelen namelijk *indirect* van invloed zijn op de omzet (en dus ook op de winst).

### 5. Aantal concurrenten en aantal standaardconsumenten

De correlatiematrix 3.1 geeft weer dat variatie in het aantal concurrenten en het aantal standaardconsumenten (= het theoretisch aantal bezoekers dat een winkelgebied kan verwachten) voor 50 procent met elkaar overeenkomt. Dus een winkelgebied met meer concurrenten levert ook meer standaardconsumenten voor iedere winkel op. Meer aanbod trekt consumenten. Nadat partiële correlaties zijn uitgevoerd, blijft enkel het aantal standaardconsumenten een positief significant effect behouden op de omzet. Dus doordat het aantal concurrenten een stijging in het aantal standaardconsumenten veroorzaakt, wordt de omzet positief beïnvloed. In andere woorden, het aantal concurrenten is *indirect* positief van invloed op de omzet *via* het aantal standaardconsumenten. Het aantal concurrenten zal dus niet worden opgenomen in de regressie analyse ter verklaring van de omzet.

Nu de multicollineariteit bekend is, kunnen de multivariate analyses worden uitgevoerd. Deze analyses zullen duidelijk maken welke factoren verantwoordelijk zijn voor de variatie in succesindicatoren.



## Hoofdstuk 4: Multivariate analyses

In multivariate analyses worden meerdere factoren opgenomen ter verklaring van de succesindicatoren, waardoor ze ook voor elkanders effect kunnen controleren. In dit hoofdstuk zullen lineaire regressie analyses aan bod komen, waarmee de waarden van de omzet en operationele winst voorspeld kunnen worden aan de hand van meerdere interne en externe factoren (de Vocht, 2004). Aangezien naar verwachting niet alle verbanden lineair zullen verlopen, zal ook getracht worden om eventuele kwadratische verbanden te ontcijferen.

Aan de hand van de regressie analyses zal duidelijk worden welke succesfactoren het grootste deel van de variatie in de omzet en operationele winst veroorzaken. Ofwel, welke factoren de meeste aandacht verdienen gedurende verdere expansie en optimalisatie van bestaande winkels. Zijn dat vooral interne factoren of externe factoren? Omdat verwacht wordt dat alle externe factoren indirect van invloed zijn op de succesindicatoren, zal aan de hand van regressies getoond worden wat hun additionele waard precies is.

### § 1. Methoden en technieken - Regressie analyses

Zoals eerder gezegd, is het toetsen van de impact van véél verschillende succesfactoren op bijvoorbeeld de omzet ingewikkeld. Om orde in de chaos te brengen, zullen op een hiërarchische manier verschillende regressie analyses worden uitgevoerd.

Ten eerste zal een model worden gebouwd waarin alle directe interne factoren worden opgenomen. Hoewel er is gesproken van *eerstegraads* en *tweedegraads* succesfactoren, kan het naderhand blijken dat toch niet al deze factoren *direct* relevant zijn. Wanneer de impact van een directe factor helemaal wegvalt als een andere factor wordt toegevoegd aan het model, mag gesproken worden van een *schijnverband*. Het vinden van schijnverbanden is cruciaal om te begrijpen welke factoren nu werkelijk verantwoordelijk zijn voor variatie in succes. Nadat model nummer één is afgewerkt, worden vervolgens alle indirecte, tweedegraads interne factoren opgenomen in model nummer twee. Op deze manier kan bekeken worden of het effect van sommige factoren hetzelfde blijft of verandert als andere factoren wordt toegevoegd in het model. Nieuwe indirecte verbanden en schijnverbanden kunnen op deze manier opgespoord worden. Vervolgens wordt de additionele waarde van alle externe factoren gemeten, doordat model nummer drie wordt opgesteld. Per regressiemodel wordt met de *determinatiecoëfficiënt*<sup>2</sup> duidelijk aangegeven hoe goed het model in staat is om betrouwbare voorspellingen te doen; ofwel hoeveel procent van de variatie in de betreffende succesindicator verklaard kan worden door het model.

Aan de hand van de regressie analyses zullen *Beta Coëfficiënten* worden berekend. *Beta Coëfficiënten* geven de relatieve verklarende waarde van iedere interne- of externe factor weer. Deze coëfficiënten zijn dimensieloos, waardoor de verschillende factoren makkelijk met elkaar vergeleken kunnen worden. Doordat verschillende modellen worden gebouwd, kunnen veranderingen in de waarden van bèta's nauwkeurig worden gemonitord. Met behulp van de regressie analyses kunnen tevens mathematische regressievergelijkingen worden gedefinieerd die aangeven wat de exacte invloed is van de relevante succesfactoren op de operationele winst en de omzet van winkels. Deze formules kunnen vervolgens ingevuld worden, waardoor betrouwbare voorspellingen voor de toekomst kunnen worden gedaan.

<sup>2</sup> De *determinatiecoëfficiënt*  $R^2$  is een maat voor het deel van de variatie in de waarnemingen, dat door het lineaire regressiemodel wordt verklaard. De determinatiecoëfficiënt geeft het percentage verklaarde variantie weer ([www.wynneconsult.com](http://www.wynneconsult.com)).

Volgens de hypothesen die tot uiting kwamen in het theoretisch kader, zijn er maar enkele factoren die werkelijk *direct* significant verbonden zijn met de betreffende succesindicator. Alle andere indirecte interne- en externe factoren zullen dus geen significant verband hebben met zowel de omzet of winst. Dit maakt deze factoren zoals vaker gezegd echter niet minder belangrijk; ze kunnen indirect wel degelijk van belang zijn. Het doel van deze scriptie is immers om uit te vinden via welke paden allerlei interne- en externe factoren zorgen voor variatie in succes. De complexiteit van verbanden moet ontrafeld worden. Nadat de hiërarchische regressie analyses voor de omzet en de winst zijn uitgevoerd, zullen hun belangrijkste verklarende factoren vervolgens als *afhankelijke variabelen* worden opgenomen in *nieuwe* modellen. Op deze manier kan systematisch ontdekt worden welke factoren indirect van belang zijn en waarmee dus rekening moet worden gehouden. In deze modellen zullen niet alleen de factoren worden opgenomen die volgens de hypothesen leiden tot variatie, maar ook alle andere factoren.

## § 2. Regressiemodel voor de operationele winst per winkel

De variatie in het rendement van iedere winkel kan verklaard worden door een paar cruciale succesfactoren. Zoals gezegd leidt de complexiteit van verbanden er toe dat niet alle factoren in één keer in het regressie model zullen worden gestort, maar blok voor blok. Er zal worden begonnen met de eerstegraads interne succesfactoren die direct van invloed zijn op de omzet.

### 2.1 Cruciale factoren blijken interne factoren

Er wordt gestart met een regressie analyse tussen de winst en de volgende eerstegraads factoren: de omzet, de winkelgrootte, de winkelleeftijd, de huur, het percentage ingezette uren en de lekkage kosten.

Een stijging in de absolute omzet heeft de meest betrouwbare en positieve invloed op de operationele winst. Hoe hoger de omzet, hoe hoger de winst. De winkelgrootte blijkt geen significant effect te hebben op de winst. Daarbij is het verband negatief van aard; de tegenovergestelde richting van wat in eerste instantie verwacht werd.

De huur van de winkel is een belangrijke kostenpost voor iedere winkel. Uit eerdere correlatie analyses bleek dan ook dat deze factor voor 10 procent verantwoordelijk is voor de variatie in de operationele winst van alle winkels. Winkels met een hogere huur hebben dus vaak lagere winsten. De vraag is of deze invloed nog zal veranderen wanneer wordt gecontroleerd voor andere verklarende variabelen. Wanneer er gecontroleerd wordt voor de andere succesfactoren blijft de hoogte van de huur een significant verklarende succesfactor voor de operationele winst (zie tabel 4.1, Model 1). Nadat de huur is opgenomen in het regressiemodel wordt al 84 procent van de variatie in de operationele winst verklaard. Wanneer de huur wordt toegevoegd blijkt de factor winkelleeftijd echter wél haar significantie te verliezen. De winkelleeftijd bleek in eerste instantie wel 42 procent van de variatie in de operationele winst te verklaren.

De personeelskosten als percentages van de omzet blijken naar verwachting een negatief significant effect te hebben op de operationele winst. De verschillen in deze kosten leiden dus ook tot verschillen in de operationele winst (zie tabel 4.1, Model 1). De lekkage kosten blijken ten slotte ook tot een kostenpost te behoren die zorgt voor variatie in het winkelsucces. Winkels met hogere lekkage kosten hebben ook een lagere operationele winst.

### 2.2 Omzetten, huren en personeelskosten verdienen de aandacht

Nu de effecten van eerstegraads interne factoren zijn getoetst, zullen de tweedegraads interne factoren in het model worden opgenomen. Ten eerste zal bekeken worden of de huur in grotere winkels een *minder* negatieve impact op de operationele winst heeft dan in kleine winkels. In andere woorden, er moet getest worden of er een *interactie effect* bestaan. Dit zal onderzocht worden aan de hand van een *interactie term*<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>Een interactie effect kan gemeten worden aan de hand van een interactie term. Wanneer een variabele als moderator optreedt (dus de relatie tussen twee andere factoren beïnvloedt), komt dat tot uitdrukking in een interactie-term. De interactie-term tussen de onafhankelijke factor (bijv. de huur) en de moderator (bijv. type stedelijke gemeente) verklaart dan nog extra variantie in de afhankelijke factor (bijv. de winst). Een interactie term bestaat uit de vermenigvuldiging van de onafhankelijke factor en de afhankelijke factor. De B-coëfficiënt van deze interactie-term is dus het extra effect dat de onafhankelijke factor heeft op de afhankelijke factor in een bepaalde situatie, omstandigheid of omgeving ([www.gmw.rug.nl](http://www.gmw.rug.nl), 2008)

Er blijkt een interactie effect te bestaan tussen de grootte van de winkel en de invloed van de huur op de operationele winst (zie tabel 2.8 in bijlage 8). Het interactie effect is echter niet erg sterk. *In grotere winkels blijkt dat het negatieve effect van de huur op de operationele winst nog wat omhoog gaat. Ofwel, grote winkels ervaren een extra negatief effect van de huur op de winst.* Immers, uit de correlatie analyses bleek al dat grotere winkels in veel gevallen helemaal geen hogere omzetten hebben, waardoor de (hogere!) huren zelfs minder gecompenseerd worden dan elders. De gemiddelde besteding per klant blijkt, zoals aangegeven in het theoretisch kader, geen direct effect te hebben op de operationele winst. Als de hypothesen kloppen, dan zorgt de gemiddelde besteding per klant er *via* de urenbeheersing voor dat de operationele winst positief wordt beïnvloed. Wanneer het interactie-effect en de omzet per klant worden toegevoegd, valt het op dat de lekkage kosten geen significant effect meer hebben. Er is echter geen voor de hand liggende uitleg voor dit verschijnsel.

**Tabel 4.1: Regressie resultaten ter verklaring van de operationele winst**

Factor	Model 1	Model 2	Model 3
<b>Omzet</b>	<b>1,267**</b>	<b>1,261**</b>	<b>1,265</b>
	(0,008)	(0,008)	(0,009)
Winkelgrootte	-0,035	-0,031	-0,008
	(58,0)	(60,2)	(82,5)
Winkelleeftijd	0,046	0,044	0,039
	(1244,5)	(1250)	(1408)
Lekkage kosten	<b>-0,044*</b>	0,036	0,028
	(0,356)	(0,365)	(0,381)
<b>Huur</b>	<b>-0,500*</b>	<b>-0,499*</b>	<b>-0,511*</b>
	(0,071)	(0,072)	(0,087)
<b>Percentage ingezette uren</b>	<b>-0,108*</b>	<b>-0,106*</b>	<b>-0,103*</b>
	(68202,8)	(68430,6)	(69144,9)
<b>Grootte (interactie-effect)</b>		<b>-0,048</b>	-0,037
		(0,060)	(0,052)
Gemiddelde besteding per klant		0,015	0,021
		(918)	(940,15)
Criminaliteit			-0,001
			(22356)
Verstedelijking (interactie effect)			-0,002
			(0,057)
Concurrentie (interactie effect)			-0,040
			(68,32)
R square	0,966	0,967	0,967

**Bron: Eigen berekeningen**

Nu de impact van alle interne factoren is getoetst, zullen in model nummer drie nog een aantal externe factoren worden toegevoegd. Onder andere wordt onderzocht of er nog verschillen bestaan tussen weinig verstedelijkte gemeenten en zeer sterk verstedelijkte gemeenten qua impact van de huur op de operationele winst. Uit de bivariate correlatie analyses bleek namelijk al dat in de sterk verstedelijkte gemeenten de operationele winst in méér van de gevallen negatief beïnvloed werd door de winkels met hogere huren dan in de zeer sterk verstedelijkte gemeenten. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat de behaalde omzetten in de sterk verstedelijkte gebieden in veel gevallen de gevraagde huren in mindere mate compenseren.

Er zal dus nu worden bekeken of de huur van winkels gelegen in de sterk verstedelijkte gebieden ook een zwaardere belasting vormt voor de operationele winst. Daarnaast werd ook nog verwacht dat een winkelvergroting een positiever effect zou hebben op de operationele winst wanneer er minder concurrenten in hetzelfde winkelgebied gevestigd zouden zijn.

In de sterke- en zeer sterk verstedelijkte gemeenten heeft de huur echter geen hoger negatief effect op de operationele winst. De interactie effecten zijn niet significant. De absolute omzetten zullen in deze gebieden waarschijnlijk ook hoger zijn, waardoor de zwaardere huren gecompenseerd worden. Toch is deze uitkomst verrassend, omdat uit de correlatie analyses iets anders naar voren kwam. Ook leidt een winkelvergroting niet tot een extra negatief effect wanneer er meer concurrenten gevestigd zijn in het betreffende winkelgebied. Aantallen zeggen namelijk niets over de concurrentiekracht van die concurrenten. Drie minder competitieve concurrenten kunnen een veel lagere pull-kracht hebben op bezoekers dan twee zeer bekende en goed aangeschreven concurrenten. Wanneer in model nummer drie de externe indirecte factoren worden toegevoegd, is er nog een opvallende verandering zichtbaar. Ten eerste blijkt het interactie effect van de winkelgrootte op het verband tussen de huur en de winst niet meer significant te zijn. Eerder was al gebleken dat dit interactie effect relatief niet zeer sterk was en ook niet zeer zwaar, maar omdat er al voor meerdere factoren gecontroleerd was werd deze omslag niet verwacht.

## 2.5 Definitieve regressie vergelijking operationele winst

Het definitieve regressie model van de winst is in staat 96 procent van de variatie in de winst te verklaren.

$$\text{SOP} = 237119,13 + 0,305 \times (\text{absolute omzet}) + -1.303 \times (\text{huur}) + - 391201,306 \times (\text{percentage personeelskosten})$$

In de volgende paragraaf zal de belangrijkste succesfactor ter verklaring van de variatie in de operationele winst centraal staan. De verschillen in de omzetten bleken voor het overgrote deel aansprakelijk voor de verschillen in de operationele winst. Er gekeken worden welke succesfactoren de grote verschillen in de omzetten kunnen verklaren.

### § 3. Regressiemodel voor de omzet per winkel

Nu de variatie in de winsten van winkels aan de hand van de regressiemodellen is verklaard, zal worden bekeken welke factoren de fundamentele verschillen in de omzet vervolgens kunnen verklaren. In model 1 zal worden begonnen met de eerstegraads interne factoren die direct van invloed zouden zijn op de omzet.

#### 3.1. Het aantal klanten en de besteding per klant maken het verschil

Er wordt gestart met een regressie analyse tussen de omzet en de volgende eerstegraads factoren: het aantal klanten, de gemiddelde besteding per klant, de winkelgrootte en de winkelleeftijd. Omdat verwacht wordt dat de variatie in winkelgrootte en winkelleeftijd niet lineair overeenkomt met de variatie in de omzet, zullen deze twee factoren ook nog in het kwadraat worden meegenomen. Een afnemend positief of parabolisch verband kan namelijk gemeten worden door naast de normale succesfactoren ook “winkelgrootte en winkelleeftijd in het kwadraat” mee te nemen.

De correlatie analyses lieten al zien dat het aantal klanten wel 97 procent van de variatie in de omzet verklaart. Dat wil zeggen dat de verschillen in de klantenaantallen voor het over grootste deel verantwoordelijk zijn voor de verschillen in de omzetten van winkels. Hoe meer klanten, hoe meer omzet. Wordt de gemiddelde besteding per klant betrokken in de regressie, dan gaat de verklaarde variatie omhoog met 3 procent. De variatie in de gemiddelde besteding per klant en de variatie in de omzet per vierkante meter hebben daarmee een zeer zwakke systematische samenhang. Ofwel, de variatie in de gemiddelde besteding per klant is een veel minder belangrijke verklaring voor de variatie in de omzet dan het aantal klanten (zie regressietabel 4.2, Model 1).

Er bleek in eerste instantie een zeer zwak positief verband te bestaan tussen het netto verkoopvloeroppervlak en absolute omzet. Echter, het verband was zeer zwak, wat erop duidde dat het zeker geen regel is. Ook de winkelleeftijd had een positief significant effect op de omzet. Zonder controle van andere factoren, verklaarden de winkelgrootte en de winkelleeftijd 35 procent van de variatie in de omzetten (zie tabel 3.6 en tabel 3.7 in bijlage 4).

Wanneer het aantal klanten en de omzet per klant wordt toegevoegd aan het model, blijkt dat het effect van zowel de leeftijd van de winkel als de winkelgrootte wegvalt (zie regressietabel 4.2, model 1). Er mag geconcludeerd worden dat het aantal klanten en de omzet per klant op dit moment de belangrijkste verklarende factoren zijn voor de variatie. Doordat de winkelgrootte en leeftijd van de winkel een positieve relatie hadden met het aantal klanten, hadden zij indirect óók een positieve impact op omzet. *Doordat het aantal klanten stijgt naarmate een winkel ouder en groter wordt, stijgt ook de omzet. Er was dus sprake van een schijnverband.* Echter, het is al gebleken dat de variatie in het aantal klanten en de grootte van een winkel voor een groot deel níet overeenkomen; een grotere winkel hoeft zeker niet altijd een hoger klantenaantal of bezoekersaantal te hebben.

Wanneer gecontroleerd wordt voor de invloed van het aantal klanten en omzet per klant, blijkt tenslotte dat er ook geen significant non-lineair verband bestaat tussen de winkelgrootte en omzet en de winkelleeftijd en omzet. In andere woorden, deze twee interne factoren hebben tot nu toe het grootste directe effect op de omzet per winkel. Het aantal klanten spant de troon qua verklarende waarde. Naar verwachting zal dit ook niet veranderen, aangezien model 1 al een verklarende waarde heeft van bijna 100 procent.

**Tabel 4.2: Regressieresultaten ter verklaring van de omzet**

Factor	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>Aantal klanten</b>	<b>0,980**</b>	<b>0,980**</b>	<b>0,980**</b>	<b>0,968**</b>
	(0,261)	(0,280)	(0,281)	0,450)
<b>Omzet per klant</b>	<b>0,162*</b>	<b>0,170*</b>	<b>0,170*</b>	<b>0,167**</b>
	(943,2)	(1508)	(1399)	(2202)
Winkelgrootte	0,019	0,025	0,023	0,032
	(249,9)	(251)	(252)	(326)
Winkelgrootte <sup>2</sup>	-0,024	-0,030	0,016	-0,033
	(0,600)	(0,600)	(0,598)	(0,599)
Winkelleeftijd	-0,012	-0,014	-0,013	-0,021
	(4530)	(4603)	(4627)	(5477)
Winkelleeftijd <sup>2</sup>	0,015	0,016	0,029	0,028
	(433,7)	(433)	(429,8)	(452)
Percentage huidverzorgingverkoop		-0,003	-0,003	-0,010
		(90782)	(90791)	(92935)
Verkoop C-klanten		-0,013	-0,013	-0,016
		(162904)	(163887)	(250597,0)
Conversiegraad		-0,005	-0,005	-0,009
		(98424,4)	(98821,1)	(188959,9)
Percentage ingezette uren		0,007	0,008	0,007
		(74540)	(74540)	(78903)
Verkoop leeftijdsgroepen 15-30 jaar		-0,012	-0,012	0,009
		(78271)	(78301)	(93682)
Verkoop leeftijdsgroepen 31-45 jaar		-0,012	-0,013	-0,019
		(129223)	(129220)	(131865)
Omzet Mass Market		0,044	0,045	0,039
		(426,7)	(489,4)	(457,2)
Frontbreedte			0,003	0,007
			(641,2)	(1153)
Zeer sterk verstedelijkte vestigingsgemeente				-0,004
				(42703,1)
Sterk verstedelijkte vestigingsgemeente				0,008
				(9732,5)
Zeer sterk verstedelijkte gemeente (interactie effect grootte)				-0,003
				(61,9)
Werkloosheid				-0,008
				(3036,2)
Binnenstad/Groot hoofdwinkelgebied				0,004
				(11289,3)
Klein hoofdwinkelgebied/ kernverzorgend centrum				0,009
				(34135,3)
Gemiddeld inkomen vestigingsgemeente				0,015
				(1609,3)
Beneden gemiddeld inkomen (interactie effect Mass Market)				-0,004
				(82,4)
Aandeel leeftijdsgroepen 25-45 jaar				0,008
				(720)
Aantal inwoners vestigingsplaats				-0,027
				(0,036)
Aantal standaardconsumenten				0,005
				(0,074)

Aantal passanten				-0,001
				(0,424)
Parkeergelegenheden				0,000
				(24709,4)
Aantal fashion- en luxury stores				-0,015
				(42,7)
A1-Locatie				-0,001
				(17624)
A2-Locatie				-0,009
				(16470,0)
R Square	0,998	0,998	0,998	0,999

**Bron: Eigen berekeningen**

### 3.2 Variatie in klantgedrag blijkt de drijfveer voor variatie in succes

Zoals verwacht zorgt de toevoeging van tweedegraads interne factoren niet voor verandering (zie regressietabel 4.2, Model 2). Het aantal klanten en de gemiddelde omzet per klant blijven de hoofdzakelijke, directe redenen voor variatie in de omzet. Ook de derdegraads interne factor die in Model 3 wordt opgenomen, zorgt voor geen enkele verandering. Het lijkt erop dat de directe verklaring voor de verschillen in de omzet alleen uit verschillen in het aantal klanten en de besteding per klant bestaat.

Ook in Model 4 blijven het aantal klanten en de omzet per klant de belangrijkste voorspellers. Geen van de toegevoegde externe factoren (aantal inwoners, aantal standaardconsumenten, aantal passanten, locatie in een groot hoofdwinkelgebied, interactie effect van inkomen op het effect van Mass Market omzet, interactie effect van mate van verstedelijking op het effect van winkelgrootte, werkloosheid, criminaliteit, parkeergelegenheden, aantal mode- en luxe winkels, A1 of A2 locatie en aandeel leeftijdsgroepen tussen de 25-45 jaar in de vestigingsplaats).

Er zullen nog een paar voorbeelden gegeven van de manieren waarop de externe factoren indirect van invloed zijn op de omzet. Onder andere de *dummy* voor het type winkelgebied waarin de ICI PARIS XL winkel is gevestigd, is een mooie illustratie. In eerste instantie geeft de regressie aan dat een locatie in een groot hoofdwinkelgebied een positief effect heeft op de absolute omzet. Maar nadat er gecontroleerd wordt voor het aantal klanten, is het effect niet meer significant. *De zeer sterk verstedelijkte gemeente hadden dus enkel een positief effect op de omzet, omdat daar het aantal klanten hoger lag.* Een ander voorbeeld is het interactie effect van een locatie in een zeer sterk verstedelijkte gemeente op het verband tussen winkelgrootte en omzet. In eerste instantie is te zien dat de winkelgrootte in de sterk verstedelijkte gebieden inderdaad een extra positieve impact heeft op de omzet dan in de andere typen gemeenten (zie tabel 3.4 in bijlage 4). Dit is de richting die verwacht wordt, aangezien de correlatie analyses dit al voorspelden. Zodra er weer gecontroleerd wordt voor het aantal klanten, wordt dit verband echter negatief en voegt het niets meer toe (zie tabel 3.5 in bijlage 4). *Het hogere aantal klanten in deze gemeenten is de reden dat de grootte van de winkel een hoger positief effect heeft op de omzet.* In de andere typen gemeenten had de winkelgrootte immers geen significant positief effect op de omzet, omdat daar te klantenaantallen vaak te laag zijn om een grote winkel optimaal te laten functioneren.



### 3.3. Definitieve regressievergelijking omzet

Het regressiemodel met alléén het aantal klanten en de gemiddelde omzet per klant als verklarende factoren heeft een verklarend vermogen van 100 procent. Perfect dus. Aan de residuen analyse is wel te zien dat er niet aan de voorwaarde van een lineair verband wordt voldaan. Er is een duidelijke parabool zichtbaar (zie figuur 3.1 in bijlage 4). Het aantal klanten zal bijvoorbeeld na een bepaalde winkelgrootte niet meer proportioneel stijgen, maar in een afnemende mate. Doordat er niet aan de voorwaarde van lineariteit is voldaan kunnen de voorspellingen voor bepaalde winkels grote afwijkingen hebben.

De volgende (lineaire) regressie vergelijking kan worden opgesteld.

$$\text{Omzet} = -1345761,18 + 31095,24 \times (\text{OPK}) + 43,35 \times (\text{Aantal Klanten})$$

De *B coëfficiënten* geven aan wat de exacte invloed is van één eenheid verandering in een van de twee succesfactoren, op de jaarlijkse omzet. In dit geval is de gehele regressie vergelijking (en haar bijhorende B- coëfficiënten eigenlijk te verwaarlozen), want men kan met een eenvoudige rekensom de precieze jaarlijkse omzet per winkel uitrekenen aan de hand van klantenaantallen en de gemiddelde omzet per klant. Maar waar is dit regressiemodel dan goed voor geweest?

Een belangrijk inzicht wat dit regressiemodel heeft gegeven, is dat de verschillen in klantenaantallen de hoofdredenen zijn voor de gevonden variatie in omzetten van winkels. Dit inzicht is een stap in de goede richting om problemen bij de kern aan te pakken. De volgende stap is dan ook om te bekijken door welke factoren de variatie in het aantal klanten wordt beïnvloed. De verwachte klantenaantallen kunnen aan de hand van deze factoren berekend worden, waardoor men dus ook de omzetten kan berekenen. In de volgende paragraaf wordt de variatie in klantenaantallen dus onder de loep gelegd.

## § 4. Regressiemodel voor de klantenaantallen per winkel

De variatie in klantenaantallen bleek de belangrijkste reden te zijn voor de variatie in de winkelomzetten. In deze paragraaf zullen dus de verschillen in klantenaantallen tussen winkels verklaard worden. Alle eerste-, tweede- en derdegraadsfactoren (die niet gevaarlijk hoog met elkaar correleren) worden opnieuw stapsgewijs in het regressiemodel opgenomen. Ook nu worden de factoren meegenomen waarvan in eerste instantie niet wordt verwacht dat ze enig verband hebben met de variatie in klantenaantallen. Op deze manier wordt - net als in voorgaande modellen - niets over het hoofd gezien en kan een betrouwbare prognose voor de klantenaantallen worden gemaakt.

### 4.2 Bezoekersaantallen en de conversiegraad blijken cruciaal

Het bleek al eerder dat de klantenaantallen positief werden beïnvloed door de leeftijd van een winkel. Niet vreemd, want het opbouwen van een goed klantenbestand kost tijd. Tabel 4.2 (zie bijlage 5) laat zien dat wel 30% van de variatie de klantenaantallen kan worden voorspeld door het aantal jaar dat een winkel open is. Echter, wanneer wordt er gecontroleerd voor de invloed van de bezoekersaantallen, neemt zowel de B- als Bèta coëfficiënt met meer dan de helft af (zie tabel 4.3 in bijlage 5). *Een deel van het verband tussen de klanten en de leeftijd van de winkel verloopt dus via het aantal bezoekers.* Als een winkel een langer geopend is, neemt het bezoekersaantal logischerwijs ook toe.

Het blijkt dat het effect van leeftijd niet meer significant van invloed is wanneer de conversiegraad wordt toegevoegd (zie tabel 4.5 in bijlage 2). De correlatie analyse in tabel 4.6 (zie bijlage 5) laat inderdaad zien dat de conversiegraad toeneemt gedurende de jaren. *Er is dus sprake van een indirect effect; met de jaren stijgt de conversiegraad waardoor het aantal klanten toeneemt.* Een reden hiervoor is dat het vaste klantenbestand bijvoorbeeld is toegenomen, het personeel is qua verkooptechnieken meer getraind geraakt, heeft de nodige kennis opgedaan en weet beter in te spelen op situaties. Al met al; hoe langer de winkel open is, hoe beter men van een bezoeker een klant maakt. Het effect van het aantal bezoekers op het aantal klanten is dus niet generaliseerbaar over het aantal jaar dat de winkel geopend is.

De winkelgrootte blijkt net als de winkelleeftijd ook een positief effect op de klantenaantallen te hebben. Het verband is echter maar zwak; een winkelvergroting gaat maar in 11 procent van de gevallen gepaard met een hoger aantal klanten. Dit wil echter zeggen dat een grotere winkel geen voorwaarde hoeft te zijn voor een hoger aantal klanten. Daarom genereert een grotere winkel ook niet per definitie een hogere omzet. Een grotere winkel kan alleen een hogere omzet behalen als de klantenaantallen proportioneel mee stijgen. Wanneer de bezoekersaantallen en de conversiegraad aan het model worden toegevoegd, blijkt dat het effect van de winkelgrootte niet meer significant is (zie tabel 4.3, Model 2). De bezoekersaantallen en de conversiegraad bepalen dus *direct* hoeveel klanten een winkel krijgt; niet de winkelgrootte.

De bezoekersaantallen verklaren wel 84 procent van de variatie in de klantenaantallen. Ofwel, doordat er zoveel verschil is in de bezoekersaantallen, is er ook veel verschil in klantenaantallen. De B- coëfficiënt geeft aan dat wanneer er vier bezoekers zijn, een winkel gemiddeld 1 klant zal hebben (zie tabel 4.1 in bijlage 5). Tabel 4.3 en specifiek model 3 geeft weer dat er geen andere interne factoren van invloed zijn op de variatie in klantenaantallen dan de conversiegraad en de bezoekersaantallen. De vraag is nu of de externe factoren nog een additionele meerwaarde hebben voor de verklaring van de klantenaantallen.

## 4.2 Meerdere interne- en externe factoren zijn van belang

Wanneer de externe factoren worden toegevoegd aan het regressiemodel, blijven de bezoekersaantallen en de conversiegraad nog steeds de belangrijkste verklarende factoren. Hoewel er op dat vlak dus niets is veranderd, is er wel degelijk een belangrijke ommeslag zichtbaar. Twee interne factoren die eerder niet significant van invloed bleken, zijn na toevoeging van de externe factoren namelijk wél significant van invloed op het aantal klanten (zie tabel 4.3, Model 4). Ten eerste blijken winkels met een hoger verkooppercentage aan klanten tussen de 15 en 30 jaar, minder klanten in totaal te hebben. Daarnaast blijken winkels met een bredere pui ook minder klanten te behalen. Het is belangrijk om te benadrukken dat het in dit laatste geval niet om de bezoekersaantallen gaat. Winkels met een bredere pui kunnen wel degelijk meer bezoekers trekken, maar hebben uiteindelijk minder klanten.

Beide bovengenoemde verbanden zijn in verhouding geheel niet sterk en werden beiden volgens de interviews en literatuur niet verwacht. Er kan dan ook geen voor de hand liggende verklaring voor deze verbanden gegeven worden. De gegevens tonen deze verbanden aan, maar de achterliggende redenen moeten nog uitgediept worden.

Naast deze factoren blijken er nog een aantal andere factoren significant van invloed te zijn op de variatie in de klantenaantallen. Deze zijn zeker het noemen waard. Tabel 4.3 geeft weer dat het type verstedelijkte gemeente een positief effect heeft op het aantal klanten. De zeer sterk verstedelijkte gemeenten (zoals Amsterdam, Den Haag, Rotterdam etc) leveren hogere klantenaantallen dan andere type gemeenten. Er werd van te voren verondersteld dat een zeer sterk verstedelijkte gemeente meer klanten zou leveren, omdat een dergelijke gemeente logischerwijs ook zorgt voor meer bezoekers. Het is belangrijk om te melden dat dit effect niet via het aantal bezoekers loopt; maar op zichzelf staat. Het effect kan natuurlijk deels via deze weg lopen, maar niet volledig. Relatief gezien komt de sterkte van dit verband op de derde plaats, na het aantal bezoekers en de conversiegraad van een winkel.

Een opvallende uitkomst uit de regressie analyse is vervolgens dat in de zeer sterk verstedelijkte gemeenten hetzelfde aantal bezoekers van een winkel voor minder klanten zorgt. Aan de hoogte van de B-coëfficiënt is te zien dat het effect echter maar klein is (zie tabel 4.7 in bijlage 5). De B-coëfficiënt voor het effect van bezoekers van winkels gelegen in zeer sterk verstedelijkte gebieden heeft een waarde van  $0,282 - 0,034 = 0,248$ . In eerste instantie lijkt dit geen verschil uit te maken; vier bezoekers leveren nu precies 1 klant op in plaats van 1,12 klant. Ofwel, bezoekers in de zeer sterk verstedelijkte gebieden leveren nog steeds één klant op. Echter, wanneer de bezoekersaantallen hoger worden, is er wél verschil zichtbaar. Duizend bezoekers leveren in de zeer sterk verstedelijkte gemeenten 248 klanten op, maar in de sterk verstedelijkte gemeenten en weinig tot matig verstedelijkte gemeenten wel 282 klanten! Dat is een verschil van 32 klanten en dit leidt jaarlijks dus tot veel variatie in de klantenaantallen. Dit negatieve effect moet dus worden afgetrokken van het positieve directe effect dat een zeer sterk verstedelijkte gemeente op het aantal klanten heeft. Omdat een winkellocatie in een zeer sterk verstedelijkte gemeente 5714 extra klanten oplevert, mag verondersteld worden dat een dergelijke locatie uiteindelijk positief is voor een ICI PARIS XL winkel.

**Tabel 4.3: Regressieresultaten ter verklaring van de klantenaantallen**

<b>Factor</b>	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>	<b>Model 3</b>	<b>Model 4</b>
<b>Winkelgrootte</b>	<b>0,219*</b>	0,023	0,027	0,002
	(22,3)	(5,8)	(5,8)	(6,013)
Winkelleeftijd	<b>0,500*</b>	0,007	0,002	-0,045
	(391,01)	(125,7)	(125,6)	(174,5)
<b>Bezoekersaantallen</b>		<b>1,049*</b>	<b>1,059*</b>	<b>1,250*</b>
		(0,007)	(0,007)	(0,010)
<b>Conversiegraad</b>		<b>0,358*</b>	<b>0,361*</b>	<b>0,353*</b>
		(9345,7)	(9345,7)	(12997)
Percentage ingezette uren		-0,006	-0,010	-0,003
		(7111,1)	(7076,2)	(7969,1)
<b>Verkoop leeftijdsgroepen 15-30 jaar</b>		-0,018	-0,018	<b>-0,071*</b>
		(5709,8)	(5655,6)	(8437,6)
Verkoop leeftijdsgroepen 31-45 jaar		-0,05	0,000	0,036
		(10075,4)	(10083,4)	(11978,)
Omzet Mass Market		0,000	0,000	0,002
		(2,064)	(2,046)	(4,77)
<b>Frontbreedte</b>			-0,035	<b>-0,055*</b>
			(60,6)	(90,99)
<b>Zeer sterk verstedelijkte vestigingsgemeente</b>				<b>0,184*</b>
				(3052,3)
Sterk verstedelijkte vestigingsgemeente				-0,010
				(759,8)
Zeer sterk verstedelijkte gemeente (interactie effect grootte)				-0,192
				(17,03)
Werkloosheid				<b>-0,055*</b>
				(250,13)
Binnenstad/groot hoofdwinkelgebied				-0,038
				(2451)
Klein hoofdwinkelgebied/ kernverzorgend centrum				-0,021
				(2603)
<b>Gemiddeld inkomen vestigingsgemeente</b>				<b>0,064*</b>
				(114,12)
Beneden gemiddeld inkomen (interactie effect Mass Market)				0,045
				(7,556)
Aandeel leeftijdsgroepen 25-45 jaar				0,013
				(51,5)
Aantal inwoners vestigingsplaats				-0,114
				(0,005)
Aantal standaardconsumenten				0,015
				(0,009)
Aantal passanten				0,052
				(0,040)
Parkeergelegenheden				0,032
				(761,5)
Aantal fashion- en luxury stores				-0,012
				(3,233)
<b>A1-Locatie</b>				<b>-0,088*</b>
				(1330)
<b>A2-Locatie</b>				<b>-0,083*</b>
				(1288,4)
<b>Zeer sterk verstedelijkte gemeente (interactie effect)</b>				<b>-0,222</b>
				(0,10)
R Square	0,349	0,962	0,963	0,991

**Bron: Eigen berekeningen**

Uit tabel 4.3 blijkt verder dat wanneer het gemiddeld inkomen van de vestigingsgemeente stijgt, het aantal klanten in de winkel toeneemt. Al is dit verband niet zodanig verwoord in het theoretisch kader (er werd alleen een verband verondersteld tussen het inkomen en de besteding per klant), is het een zeer logische uitkomst. Hetzelfde geldt voor de werkloosheid in de vestigingsgemeente. Wanneer de werkloosheid stijgt, neemt het aantal klanten in de winkel af. Ook dit is een logische en reële uitkomst, al is het verband niet zodanig verwoord in het theoretisch kader. Er werd namelijk een verband verondersteld tussen de werkloosheid en het aantal bezoekers enerzijds en de werkloosheid en de gemiddelde besteding per klant anderzijds.

Tenslotte is er nog één opmerkelijke uitkomst zichtbaar in tabel 4.3. Wanneer een winkel gelokerd is op een A1-locatie, neemt het aantal klanten in de winkel af! Er is dus een negatief verband zichtbaar tussen het aantal klanten en een vestiging op een A1-locatie. Nog merkwaardiger is de uitkomst dat een A2-locatie de klantenaantallen óók negatief beïnvloedt. Andere locaties dan deze zorgen dus voor meer klantenaantallen. Deze resultaten zijn frappant, aangezien A1- en A2 locaties de drukste punten in een winkelgebied zijn. Op deze punten worden dan ook de meeste passanten geteld. De regressie analyse vertelt dus dat winkels gelegen op deze punten, in mindere mate in staat zijn om van bezoekers klanten te maken.

#### 4.4 Definitief regressiemodel aantal klanten

Nadat de laatste groep externe factoren is toegevoegd aan het regressiemodel, kan 99 procent van de variatie in de bezoekersaantallen worden verklaard.

$$\text{Aantal klanten} = -29804,154 + 0,282 \times (\text{aantal bezoekers}) + 138572,1 \times (\text{conversiegraad}) + 214,7 \times (\text{gemiddeld inkomen vestigingsgemeente}) + -17290,7 \times (\text{percentage verkoop klanten 15-30 jaar}) + -224,7 \times (\text{frontbreedte}) + -501,6 \times (\text{werkloosheid}) + -0,088 \times (\text{A1-locatie}) + -0,083 \times (\text{A2-locatie}) + -0,034 \times \text{interactie term bezoekers en zeer sterk verstedelijkte gemeente (1 \times bezoekersaantallen)}$$

De *Beta coëfficiënten* uit tabel 4.7 laten zien dat de verschillen in bezoekersaantallen de hoofdredenen zijn voor verschillen in klantenaantallen. Daarom zal in de volgende paragraaf een regressiemodel voor de bezoekersaantallen gemaakt worden, zodat er meer inzicht kan worden verkregen over welke factoren op hun beurt weer zorgen voor de cruciale verschillen in de bezoekersaantallen.

## § 5. Regressie model voor de bezoekersaantallen

Nu bekend is dat de bezoekersaantallen een cruciale rol spelen in de verklaring van de verschillen in klantenaantallen, zal aan de hand van een nieuwe regressie analyse worden onderzocht welke fundamentele factoren dan de variatie in de bezoekersaantallen veroorzaken. Alle eerste-, tweede- en derdegraadsfactoren (die niet gevaarlijk hoog met elkaar correleren) worden opnieuw stapsgewijs in het regressiemodel opgenomen. Oók de factoren waarvan in eerste instantie níet wordt verwacht dat ze enig verband hebben met de variatie in bezoekersaantallen. Op deze manier wordt - net als in voorgaande modellen - niets over het hoofd gezien en kan een betrouwbare prognose voor de bezoekersaantallen worden gemaakt.

### 5.1 Massa's significante factoren

Uit de voorgaande regressie analyse kwam naar voren dat de winkelleeftijd een positief, maar indirect effect heeft op het aantal klanten. Ook tussen de omzet en de winkelleeftijd was er sprake van een indirect verband. Ofwel, de winkelleeftijd beïnvloedt deze succesindicator *via* andere factoren. Het blijkt echter dat het verband tussen de bezoekersaantallen en de winkelleeftijd wél stand houdt wanneer gecontroleerd wordt voor andere interne- en externe factoren (zie tabel 4.4). De leeftijd van een winkel heeft dus een positief effect op het aantal consumenten dat de winkel bezoekt. Hoe ouder de winkel, hoe meer bezoekers.

Wanneer het verkoopvloeroppervlak wordt toegevoegd aan de analyse, neemt de verklarende waarde van het model iets toe. Het is immers al gebleken dat de grootte van een winkel een positief effect heeft op de klanten aantallen, omdat het aantal bezoekers toeneemt. Echter, hoewel de winkelgrootte een positief effect heeft op het aantal bezoekers, is aan het spreidingsdiagram te zien dat het verband zeer zwak is en dus waarschijnlijk niet lineair (zie spreidingsfiguur 5.1 in bijlage 6). Een grotere winkel hoeft niet per definitie meer bezoekers te trekken. Nadat gecontroleerd wordt voor meerdere interne factoren, is de winkelgrootte dan ook niet meer significant (zie tabel 4.4, Model 2).

Er zijn namelijk nog enkele andere interne factoren die verband hebben met de variatie in de bezoekersaantallen. Sommige van deze verbanden liggen voor de hand en andere zijn verrassend. Een begrijpelijke uitkomst is dat de frontbreedte van een winkel een positief effect heeft op het aantal bezoekers. Een bredere, opvallender winkel leidt dus tot meer bezoekers (zie tabel 4.4, Model 3). Dit verband is echter niet zeer sterk en mag nog maar nét significant genoemd worden. Het verband tussen de verkoop aan klanten tussen de 15 en 30 jaar en de bezoekersaantallen is opmerkelijker. Winkels met een hogere proportie verkoop aan deze leeftijdsklasse blijken ook hogere bezoekersaantallen te hebben (zie tabel 4.4, Model 3). In de voorgaande paragraaf kwam naar voren dat winkels met meer verkoop aan deze leeftijdsgroep juist minder klantenaantallen hebben. Dit wil dus zeggen dat verkoop aan deze leeftijdsgroep gepaard gaat met méér bezoekers, maar tegelijkertijd met minder klanten. Ofwel, meer verkoop aan deze leeftijdsgroep gaat gepaard met relatief meer "funshoppen". Het is duidelijk dat hier géén sprake is van een causaal verband, want een hogere verkoop aan consumenten tussen de 15 en 30 jaar leidt logischerwijs niet tot meer bezoekers. Dat zou de omgedraaide wereld zijn. Waarschijnlijk is het andersom; meer bezoekers in een winkel gaat gepaard met meer meer verkoop aan klanten binnen deze leeftijdsgroep.

**Tabel 4.4: Regressieresultaten ter verklaring van de bezoekersaantallen**

Factor	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>Winkelgrootte</b>	<b>0,200*</b>	0,119	0,098	0,088
	(106,9)	(88,4)	(88,04)	(92,06)
<b>Winkelleeftijd</b>	<b>0,359*</b>	<b>0,504*</b>	<b>0,508*</b>	<b>0,425*</b>
	(1893,4)	(1586,7)	(1563,8)	(2305,3)
<b>Conversiegraad</b>		<b>-0,330*</b>	<b>-0,326*</b>	-0,067
		(136067)	(134081)	(203099)
<b>Percentage ingezette uren</b>		<b>0,174*</b>	<b>0,182*</b>	<b>0,206*</b>
		(104603,8)	(103206,3)	(112893)
Verkoop leeftijdsgroepen 15-30 jaar		<b>0,224*</b>	<b>0,212*</b>	0,211
		(94179,8)	(929063,6)	(122935)
Verkoop leeftijdsgroepen 31-45 jaar		0,026	0,008	-0,039
		(176585,4)	(174970,5)	(224607,2)
Verkoop leeftijdsgroepen 61-75 jaar		-0,055	-0,061	-0,111
		(179684,2)	(177087,3)	(221674,6)
Omzet Mass Market		0,033	0,032	0,086
		(31,2)	(30,7)	(73,71)
Frontbreedte			<b>0,139*</b>	0,118
			(893,7)	(1335,5)
Zeer sterk verstedelijkte vestigingsgemeente				-0,615
				(45265,9)
Sterk verstedelijkte vestigingsgemeente				0,052
				(11704,3)
<b>Zeer sterk verstedelijkte gemeente (interactie grootte)</b>				<b>0,630</b>
				(252,5)
Werkloosheid				-0,015
				(3831,2)
Binnenstad/groot hoofdwinkelgebied				-0,103
				(34414,7)
Klein hoofdwinkelgebied/ kernverzorgend centrum				-0,075
				(38289)
<b>Gemiddeld inkomen vestigingsgemeente</b>				<b>-0,342*</b>
				(1611)
Beneden gemiddeld inkomen (interactie effect Mass Market)				-0,043
				(102,8)
Aandeel leeftijdsgroepen 25-45 jaar				-0,067
				(824,1)
Aantal inwoners vestigingsplaats				-0,435
				(0,071)
<b>Aantal standaardconsumenten</b>				<b>0,644*</b>
				(0,115)
<b>Aantal passanten</b>				<b>0,204*</b>
				(0,585)
Parkeergelegenheden				0,023
				(43210)
Aantal fashion- en luxury stores				0,038
				(50,2)
A1-Locatie				0,169
				(20116)
A2-Locatie				0,255
				(18995)
R Square	0,203	0,536	0,554	0,872

**Bron: Eigen berekeningen**

Tussen de conversiegraad van een winkel en de bezoekersaantallen is een negatief significant verband waar te nemen. Winkels met een hogere conversiegraad hebben minder bezoekers. Het spreekt voor zich dat de causaliteit ook hier andersom is; de conversiegraad beïnvloedt natuurlijk niet het aantal bezoekers. Wanneer een winkel meer bezoekers heeft dan daalt de conversiegraad en niet andersom. Hoewel gebleken is dat meer bezoekers tot meer klanten leiden, neemt de *relatieve* conversie van bezoeker tot klant dus af wanneer de bezoekersaantallen toenemen.

Het laatste aantoonbare verband tussen een interne factor en de bezoekersaantallen is op zichzelf zeer voor de hand liggend, maar duidt net als voorgaande verbanden op een omgedraaide causaliteit. Wanneer de bezoekersaantallen van een winkel toenemen, neemt namelijk ook het aantal ingezette uren toe. Wanneer een winkel meer bezoekers heeft zal de filiaalmanager namelijk meer personeel inzetten. Het is overduidelijk dat dit verband niet andersom geldt.

Het is overduidelijk dat een deel van bovengenoemde, significante verbanden niet de gewenste causaliteit hebben waarnaar gezocht is. De regressie analyse is namelijk bedoeld om de oorzaken van de variatie in bezoekersaantallen aan te wijzen; niet om te bekijken hoe de bezoekersaantallen weer andere factoren beïnvloeden. In het volgende deel worden alle mogelijke externe factoren aan het model toegevoegd en zal uitgevonden worden welke omgevingsfactoren de bezoekersaantallen beïnvloeden. De vraag is hoeveel van bovengenoemde verbanden dan überhaupt nog geldig zijn.

## **5.2 Externe factoren hebben de hoogste verklarende waarde**

Op het moment dat alle externe factoren aan het model worden toegevoegd, blijken alleen de interne factoren ‘winkelleeftijd’ en ‘aantal ingezette uren’ nog significant van invloed te zijn op het aantal bezoekers (zie tabel 4.4, Model 4). Met zekerheid mag dus gezegd worden dat wanneer een winkel langer gevestigd is in het betreffende winkelgebied, de bezoekersaantallen zullen toenemen. Ook mag gezegd worden dat naarmate het aantal ingezette uren hoger is, er ook meer bezoekersaantallen zijn. Het mag duidelijk zijn dat deze informatie overbodig is als de bezoekersaantallen zélf verklaard dienen te worden. Vandaar dat deze factor niet zal worden meegenomen in de uiteindelijke regressie analyse. Alle andere verbanden zijn niet meer significant. Er zal nu worden nagegaan welke externe factoren verantwoordelijk zijn voor de variatie in de bezoekersaantallen.

Uit de correlatie analyses was op te maken dat zowel het aantal inwoners van de vestigingsgemeente als wel het aantal standaardconsumenten (= aantal consumenten dat het winkelgebied theoretisch gezien kan trekken) een positieve invloed hadden op het aantal bezoekers. Wel bleek toen al dat het aantal standaardconsumenten veel sterker van invloed was op het aantal bezoekers; wel 48 procent van de variatie in de bezoekersaantallen kon verklaard worden door het aantal standaardconsumenten. Wanneer het aantal inwoners en het aantal standaardconsumenten gezamenlijk in een regressiemodel worden opgenomen, dan blijkt dat het aantal inwoners geen significante invloed meer heeft op het aantal bezoekers (zie tabel 5.1 in bijlage 6). Ofwel, verondersteld mag worden dat het aantal standaardconsumenten het verband tussen het aantal inwoners en het aantal bezoekers heeft beïnvloed. *Wanneer een stad meer inwoners heeft, zal het aantal standaardconsumenten ook omhoog gaan, waardoor dus het aantal bezoekers positief gestimuleerd wordt.* Echter, de verklaarde variantie van het aantal standaardconsumenten door het aantal inwoners was ‘slechts’ 31 procent, wat wil zeggen dat een deel van de variantie onverklaard is gebleven. Het aantal standaardconsumenten wordt dus, naast het inwonersaantal, voor een groot deel door de aantrekkelijkheid van het winkelgebied beïnvloed.



Het blijkt verder dat het aantal mode- en luxe winkels ook niet meer significant van invloed is wanneer er gecontroleerd wordt voor het aantal standaardconsumenten. De Bèta- en de B coëfficiënten van het aantal mode- en luxe winkels is tevens sterk gedaald (zie tabel 5.5 in bijlage 6) . Ofwel, het aantal mode- en luxe winkels heeft geen *direct* effect op het aantal bezoekers, maar heeft indirect effect via het aantal standaardconsumenten (zie tabel 4.4, Model 4). *Wanneer er meer mode- en luxe winkels in een winkelgebied zijn gevestigd gaat het aantal standaardconsumenten ook omhoog, waardoor dus het aantal bezoekers stijgt.*

Het aantal passanten blijft wél een directe, positieve invloed op het aantal bezoekers behouden. De *Beta coëfficiënt* geeft overigens wel aan dat deze factor een relatief lagere verklarende waarde heeft voor het aantal bezoekers dan het aantal standaardconsumenten. Echter, het feit dat deze factor standhoudt nadat gecontroleerd wordt voor alle overige externe factoren geeft aan dat een locatie met veel passanten belangrijk is om het aantal bezoekers op peil te houden. Een voorwaarde is dat deze bezoekers dan wel succesvol moeten worden omgezet in klanten! Uit het vorige hoofdstuk kwam namelijk naar voren dat A1-locaties helemaal niet garant staan voor meer klanten!

Wanneer gecontroleerd wordt voor het aantal standaard consumenten en het aantal passanten verdwijnt het positieve effect van een zeer sterk verstedelijkte vestigingsgemeente op de bezoekersaantallen. Uit de bivariate correlatie analyses kwam naar voren dat tussen de zeer sterk verstedelijkte gemeenten en de weinig tot matig verstedelijkte gemeenten significante verschillen bestaan in de bezoekersaantallen van winkels. Het effect van een zeer sterk verstedelijkte gemeente is nu echter niet meer significant én is negatief van invloed geworden; er is dus sprake van een *indirect* effect (zie tabel 5.6 in bijlage 6 of tabel 4.4, Model 4). *Wanneer een gemeente zeer sterk verstedelijkt is, zijn er meer standaardconsumenten, waardoor het aantal bezoekers van een winkel dus positief wordt beïnvloed.* Net als in het geval van het aantal inwoners zegt het aantal standaardconsumenten iets over de aantrekkelijkheid van een winkelgebied en kan het zo een groot deel van de variatie in de bezoekersaantallen verklaren. Echter, de zeer sterk verstedelijkte (=dichtbevolkte) gemeenten kunnen slechts 12 procent van de variantie in het aantal standaardconsumenten verklaren.

Al met al is opgemerkt dat de impact van het aantal mode- en luxe winkels, het aantal concurrenten en het type stedelijke gemeente niet meer significant is zodra er wordt gecontroleerd voor het aantal standaardconsumenten. Ofwel, doordat het aantal standaardconsumenten positief wordt beïnvloed door deze succesfactoren, wordt het bezoekersaantal vervolgens ook weer positief beïnvloed. Echter, uit de eerdere correlatie analyses is al gebleken dat ook het type winkelgebied invloed heeft op de bezoekersaantallen. Immers, een winkel in een wijkwinkelcentrum zal minder bezoekers ontvangen dan een winkel in een drukke binnenstad.

Het type winkelgebied kon worden onderverdeeld in drie categorieën, namelijk de binnenstad of groot hoofdwinkelgebied, een klein hoofdwinkelgebied of groot kernverzorgend winkelgebied en als laatste het wijkwinkelcentrum of stadsdeelwinkelcentrum of binnenstedelijke winkelstraat. Het blijkt dat alleen de dummy voor de binnenstad/groot hoofdwinkelgebied (met als referentie categorie het wijkwinkelcentrum/stadsdeelwinkelcentrum of binnenstedelijke winkelstraat) een significante invloed heeft op de bezoekersaantallen (zie tabel 5.8 in bijlage 6). Een locatie in de binnenstad/groot hoofdwinkelgebied is zwak van invloed op de bezoekersaantallen. De determinatiecoëfficiënt geeft aan dat 18 procent van de variatie in bezoekersaantallen verklaard kan worden door een locatie in dit type winkelgebied (zie tabel 5.9 in bijlage 6).

Echter, wanneer er gecontroleerd wordt voor het aantal standaardconsumenten blijkt opnieuw dat ook de dummy voor de binnenstad/groot hoofdwinkelgebied (met als referentie categorie het wijkwinkelcentrum/stadsdeelwinkelcentrum of binnenstedelijke winkelstraat) geen significante invloed meer heeft en zelfs negatief van invloed is geworden (zie tabel 4.4, Model 4 of tabel 5.10 in bijlage 6). Ofwel, het aantal standaardconsumenten heeft alwéér de positie van mediatorfactor; ze beïnvloedt het verband tussen dit type winkelgebied en de bezoekersaantallen. *Doordat winkels gelegen in een binnenstad of een groot hoofdwinkelgebied méér standaardconsumenten trekken, gaat het bezoekersaantal ook omhoog.* Het blijkt dat 24 procent van de variatie in het aantal standaardconsumenten positief wordt beïnvloed door de dummy voor de binnenstad/groot hoofdwinkelgebied. De dummy voor dit type winkelgebied zal daarom ook uit het model worden gelaten.

Tenslotte zijn er nog één opvallend, significant verbanden waar te nemen, wat zeker het melden waard is. Het blijkt namelijk dat wanneer het gemiddeld inkomen in de vestigingsgemeente stijgt, het aantal bezoekers van een ICI PARIS XL winkel afneemt. Ofwel, in rijkere gemeenten wordt een ICI PARIS XL winkel in mindere mate bezocht. Dit kan niet liggen aan het feit dat deze gemeenten vaak minder inwoners hebben, want daarvoor was de factor “inwoners” opgenomen. In rijkere gemeenten wordt een ICI PARIS XL winkel in mindere mate bezocht, waarschijnlijk omdat de inwonende consumenten uit deze gemeenten hun cosmetica en parfums elders kopen.

### 5.5 Definitieve regressie vergelijking aantal bezoekers

Het uiteindelijke regressiemodel ter verklaring van de variatie in de bezoekersaantallen van iedere winkel bestaat dus uit enkel vier verklarende variabelen, omdat er sprake was van veel indirecte effecten. Uiteindelijk moeten alleen de verklarende variabelen worden opgenomen die er *direct* toedoen. Het model is nu in staat om 68 procent van de variatie in de bezoekersaantallen te verklaren.

$\text{Aantal bezoekers} = 12677,455 + 0,440 \times (\text{aantal standaardconsumenten}) + 1,141 \times (\text{passanten}) + -5138,9 \times (\text{besteedbaar inkomen}) + 9551,4 \times (\text{leeftijd winkel})$
--

Nu de oorzaken van de variatie in de bezoekersaantallen zijn onderzocht, zullen in de volgende paragraaf tenslotte nog de oorzaken van de variatie in de gemiddelde omzet per klant worden uitgelicht. Hoewel deze succesfactor eigenlijk maar een klein deel van de variatie in de omzet kon verklaren, zorgde ze er wel voor dat de verschillen in omzet voor bijna 100% verklaard konden worden. Ofwel, ook deze succesfactor verdient verdere uitdieping, want ze kan ervoor zorgen dat er nog betere oplossingen kunnen worden gevonden om de verschillen in omzetten verder te reduceren.

## § 6. Regressiemodel voor de gemiddelde besteding per klant

De laatste regressie analyse zal meehelpen de variatie in de gemiddelde besteding per klant te verklaren. Ook deze keer zal de regressie analyse uit verschillende blokken bestaan, zodat eventuele indirecte verbanden en schijnverbanden kunnen worden uitgediept. Alle eerste-, tweede- en derdegraadsfactoren (die niet gevaarlijk hoog met elkaar correleren) worden opnieuw stapsgewijs in het regressiemodel opgenomen. Ook de factoren waarvan in eerste instantie niet wordt verwacht dat ze enig verband hebben met de variatie in de gemiddelde besteding per klant. Op deze manier wordt - net als in voorgaande modellen - niets over het hoofd gezien en kan een betrouwbare prognose voor de gemiddelde besteding per klant worden gemaakt.

### 6.1 VIP-klanten, VIP-klanten en nog eens VIP-klanten!

In eerste instantie is te zien dat de winkelleeftijd en de winkelgrootte een significant effect hebben op de variatie in de gemiddelde besteding per klant. Het verband tussen de winkelleeftijd en besteding per klant is positief van aard (zie tabel 4.5, Model 1). Deze uitkomst klinkt logisch en is in lijn met de verwachtingen. Hoe langer de winkel geopend is, hoe hoger de besteding per klant. Het verband is echter geheel niet sterk en dus zeker geen regel. Het verband tussen de winkelgrootte en de besteding per klant is negatief van aard (zie tabel 4.5, Model 1). Hoe groter de winkel, hoe lager de besteding per klant. Zeer grote winkels zullen dus waarschijnlijk een ander type publiek trekken; meer *funshoppers* en koopjes klanten bijvoorbeeld. Deze uitkomst klinkt logisch, al moet ook hier vermeld worden dat het verband geheel niet sterk is. Niet alle grotere winkels zullen dus per definitie een lagere besteding per klant hebben.

Wanneer in model nummer twee alle tweedegraads interne factoren worden toegevoegd, blijkt dat de winkelgrootte en winkelleeftijd niet meer significant van invloed zijn op de omzet per klant. Er blijken andere factoren te zijn die een stuk belangrijker zijn voor de verklaring van deze factor.

Uit de correlatie analyses bleek al eerder dat het percentage huidverzorgingsverkoop een hoge verklarende waarde heeft voor de variatie in de gemiddelde omzet per klant. Ze is in staat maar liefst 57 procent van de variatie te verklaren (zie tabel 6.1 in bijlage 7). Er bestaat echter - zoals gezegd in hoofdstuk 3 - een te hoge correlatie tussen het verkooppercentage aan huidverzorgingsproducten en aan VIP klanten. In voorgaande regressies zijn beiden factoren daarom niet meegenomen; geen van beiden bleek na controle voor de ander invloed te hebben op de betreffende afhankelijke variabele. In dit geval zal één van de twee factoren wel worden opgenomen in de regressie analyse, aangezien beide factoren een hoge verklarende waarde hebben voor de variatie in de omzet per klant. Nadat er partiële correlaties zijn uitgevoerd is geconcludeerd dat het verband tussen het percentage huidverzorgingsverkoop en de gemiddelde besteding per klant voor een groot deel verklaard kan worden door het percentage omzet aan VIP klanten. *Omdat VIP-klanten relatief veel geld uitgeven aan luxe en kostbare huidverzorgingsproducten, gaat de gemiddelde besteding per klant omhoog.* De verlaagde  $B$  – en  $\beta$  coëfficiënten bevestigen dit (zie tabel 6.2 in bijlage 7). Echter, andersom gebeurt dit ook; het verband tussen de verkoop aan VIP klanten en de gemiddelde omzet per klant wordt óók gedeeltelijk verklaard door het percentage huidverzorgingsverkoop. Toch blijkt het percentage verkoop aan de VIP-klanten na controle voor het percentage huidverzorgingsverkoop de hoogste verklarende waarde te behouden. *Geconcludeerd mag worden dat het percentage huidverzorgingsverkoop van invloed is op de omzet per klant via de verkoop aan VIP-klanten.*

**Tabel 4.5: Regressieresultaten ter verklaring van de omzet per klant**

Factor	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Winkelgrootte	<b>-0,250*</b> (0,006)	-0,125 (0,004)	-0,126 (0,004)	-0,171 (0,004)
Winkelleeftijd	<b>0,244*</b> (0,108)	0,015 (0,070)	0,013 (0,071)	0,020 (0,104)
Conversiegraad		0,025 (6,1)	0,024 (6,15)	0,165 (9,72)
Percentage ingezette uren		-0,084 (4,463)	-0,078 (4,7)	-0,103 (5,39)
<b>Percentage verkoop aan VIP-klanten</b>		<b>0,915*</b> (3,695)	<b>0,914*</b> (3,73)	<b>0,809*</b> (5,62)
Verkoop leeftijdsgroepen 15-30 jaar		0,146 (4,719)	0,147 (4,779)	0,206 (6,4)
<b>Verkoop leeftijdsgroepen 31-45 jaar</b>		<b>0,207*</b> (6,987)	<b>0,203*</b> (7,117)	<b>0,208*</b> (9,72)
Verkoop leeftijdsgroepen 61-75 jaar		<b>-0,198*</b> (14,24)	<b>-0,200*</b> (14,49)	-0,127 (17,8)
Omzet Mass Market		-0,027 (0,001)	-0,027 (0,001)	-0,011 (0,002)
Frontbreedte			0,011 (0,040)	0,028 (0,043)
Zeer sterk verstedelijke vestigingsgemeente				-0,415 (2,34)
Sterk verstedelijke vestigingsgemeente				-0,075 (0,550)
Zeer sterk verstedelijke gemeente (interactie effect grootte)				0,215 (0,013)
Werkloosheid				0,006 (0,241)
Binnenstad/groot hoofdwinkelgebied				0,073 (2,20)
Klein hoofdwinkelgebied/ kernverzorgend centrum				0,048 (2,41)
Gemiddeld inkomen vestigingsgemeente				0,045 (0,101)
Beneden gemiddeld inkomen (interactie effect Mass Market)				0,008 (0,007)
Aandeel leeftijdsgroepen 25-45 jaar				-0,069 (0,051)
Aantal inwoners vestigingsplaats				0,414 (0,000)
Aantal standaardconsumenten				-0,008 (0,000)
Aantal passanten				0,128 (0,000)
Parkeergelegenheden				0,0219 (0,0125)
Aantal fashion- en luxury stores				-0,156 (0,003)
A1-Locatie				0,093 (1,26)
A2-Locatie				0,128 (1,15)
R Square	0,094	0,702	0,703	0,773

**Bron: Eigen berekeningen**

De verkooppentages aan de verschillende leeftijdsgroepen van klanten bleken uit de correlatie analyses zwak van invloed te zijn op de gemiddelde omzet per klant. Het verkooppentage aan de jongste klantengroep (klanten tussen de 15 en 30 jaar) blijkt een negatieve impact op de gemiddelde omzet per klant te hebben. Klanten uit deze leeftijdscategorie besteden dus relatief minder geld. Het verkooppentage aan klanten tussen de 30 en 45 jaar heeft een positief effect op de gemiddelde besteding per klant. Deze mensen geven dus relatief meer geld uit aan cosmetica en parfums. De oudste leeftijdscategorie (klanten tussen de 61 en 75 jaar) blijkt ná controle voor de andere leeftijden tenslotte een negatief effect te hebben op de gemiddelde besteding per klant. Daarvóór was het effect juist zeer positief! Hetzelfde verhaal blijkt te gelden voor de klanten tussen de 46 en 60 jaar\*. Hoewel deze mensen relatief meer te besteden hebben, blijkt dat ze bij ICI PARIS XL minder geld uitgeven aan cosmetica en parfums.

Het blijkt echter dat het percentage van de omzet dat is gegenereerd door de jongste leeftijdscategorie (leeftijd van 15 tot 30 jaar) niet meer significant van invloed is op de OPK wanneer er gecontroleerd wordt voor het percentage VIP verkoop (zie tabel 6.3 in bijlage 7). *Jonge klanten besteden minder geld en vallen dus niet binnen de VIP-categorie, waardoor de gemiddelde omzet per klant weer negatief wordt beïnvloed. Er is dus sprake van een indirect effect.* Het verband tussen het omzetpercentage gegenereerd door de jongste klantengroep en de gemiddelde omzet per klant loopt dus *via* het percentage VIP-verkoop. De verkooppentages aan klanten tussen de 30 en 45 jaar en 61 en 75 jaar blijven daarentegen wel significant van invloed. Ook blijft hun effect van dezelfde aard.

Samengevat zijn er dus drie interne factoren significant van invloed op de omzet per klant. Het percentage VIP-verkoop heeft overduidelijk de hoogste relatieve verklarende waarde (zie tabel 4.5, Model 3). In totaal wordt nu 70 procent van de variantie in de gemiddelde omzet per klant verklaard. In het volgende blok zullen alle indirecte externe factoren aan het regressiemodel worden toegevoegd, zodat het compleet is.

## 6.2 Het inkomen als indirecte reden voor variatie

Uit de bivariate correlatie analyses bleek dat 12 procent van de variatie in de OPK negatief werd beïnvloed door het besteedbaar inkomen. Ofwel, als de gemeente rijker wordt, daalt de gemiddelde besteding per klant (zie tabel 6.6 in bijlage 7). Daarnaast bleek uit de analyses ook dat 38 procent van de variatie in het percentage huidverzorgingsverkoop ook negatief werd beïnvloed door het besteedbaar inkomen. Als klap op de vuurpijl werd de variatie in het percentage VIP omzet ook nog voor 19 procent negatief beïnvloed door het besteedbaar inkomen. De vraag is dus wat dan de exacte invloed is van het besteedbaar inkomen op de gemiddelde omzet per klant.

Wanneer het percentage VIP-omzet wordt meegenomen in het model, is de invloed van het besteedbaar inkomen niet meer significant (zie tabel 4.5, Model 4). De *B- en de bèta coëfficiënten* zijn drastisch gedaald. Het was al bekend dat het percentage VIP-omzet en het besteedbaar inkomen negatief gecorreleerd zijn; in rijkere gebieden is het percentage VIP-omzet lager. *Dit betekent dat de negatieve invloed van het besteedbaar inkomen werd veroorzaakt doordat de VIP-omzet werd benadeeld. Een lager percentage VIP-omzet heeft immers een negatieve invloed op de gemiddelde besteding per klant.*

\* Deze leeftijdscategorie mocht niet tegelijkertijd met de oudste leeftijdscategorie worden meegenomen in de analyse, vanwege de gevaarlijk hoge correlatie. Wanneer deze leeftijdscategorie zonder de oudste leeftijdscategorie in het model werd opgenomen, bleek ook deze categorie een negatief effect te hebben op de omzet per klant.

Het complete model verklaart nu 70 procent van de variatie in de gemiddelde omzet per klant. Ofwel, het model levert een goede verklaring voor de verschillen in de besteding van iedere klant van ICI PARIS XL.

### **6.3 Definitief regressiemodel gemiddelde besteding per klant**

**Gemiddelde besteding per klant = 15,92 + 23,6 × (aandeel huidverzorgingsverkoop) + 0,11 × (index besteedbaar inkomen) + 26,2 × (Percentage omzet VIP) + 34,16 × (percentage verkoop klant leeftijdscategorie 31-45) + -20,6 × (percentage verkoop klant leeftijdscategorie 46-60)**

## Hoofdstuk 4: Samenvatting resultaten

Het uiteindelijke doel van een organisatie is een zo hoog mogelijk rendement behalen. Dit kan het beste wanneer alle winkels een goede winst behalen en géén verlies draaien. In de volgende paragraaf worden de opvallende uitkomsten van de regressie analyses opgesomd en eventuele oplossingen genoemd. In de daaropvolgende paragraaf zullen alle hypothesen getoetst worden en al dan niet aangenomen of verworpen. In de laatste paragraaf zal dan uiteindelijk de centrale hoofdvraag van deze scriptie beantwoord worden.

### § 1. Belangrijkste interpretaties regressie analyses

De variatie in de absolute omzetten is de belangrijkste reden dat er variatie bestaat in de operationele winst van winkels. Hoe hoger de omzet, hoe hoger de winst. De variatie in de huurprijzen staat op de tweede plaats. Winkels met een hogere huur hebben over het algemeen een lagere winst. Winkels met hogere huren blijken dus niet de omzetten te behalen die voor deze kostenpost kunnen compenseren. Dit kan het geval zijn bij winkels gelegen op locaties met ontzettend hoge huurprijzen (dichtbevolkte binnensteden, A1-locaties) of bij grotere winkels, die niet per definitie proportioneel hogere omzetten hebben. De winkelgrootte had dan ook geen positief effect op de winst; waarschijnlijk omdat de omzet per vierkante meter over het algemeen negatief wordt beïnvloed door de winkelgrootte en grotere winkels dus inboeten aan efficiency. Variatie in de percentages personeelskosten leidt tenslotte ook direct tot variatie in de operationele winst. Waarschijnlijk ontstaan deze verschillen grotendeels doordat de omzetten zo variëren tussen winkels, maar het kan ook liggen aan foute personeelsplanning van filiaalmanagers. Hier moet nog meer uitsluitsel over worden gekregen.

De verschillen in omzetten verdienen de grootste uitdieping; deze bleken namelijk cruciaal voor de verschillen in winsten. De belangrijkste uitkomst is dat het aantal klanten het grootste deel van de variatie in de omzet kan verklaren. Er blijkt vooral een hoge variatie in het aantal klanten van winkels te bestaan en niet zozeer in de gemiddelde besteding per klant. Qua verkooptechnieken scoren de winkels dus een stuk meer op gelijke voet; maar niet qua aantal kopende klanten. De leeftijd van de winkel, de grootte van het verkoopvloeroppervlak en mate van verstedelijking van de vestiginggemeente bleken allemaal indirect van invloed op de variatie in de omzet. Doordat het aantal klanten stijgt naarmate een winkel ouder en groter wordt en in een zeer sterk verstedelijkte gemeente gelokationeerd is, stijgt ook de omzet. Hier moet echter een kanttekening bij geschetst worden; een grotere of oudere winkel hoeft niet *altijd* een hoger klantenaantal of bezoekersaantal te hebben. Hoewel er geen parabolisch verband kon worden ontdekt, hoeft een grotere of oudere winkel helemaal niet altijd te leiden tot een hogere absolute omzet. Enkel in de zeer sterk verstedelijkte gemeenten blijkt er wél een sterke, significante positieve samenhang te bestaan tussen de winkelgrootte en de omzet. Deze gemeenten hebben de capaciteit om genoeg bezoekers en klanten te leveren om een grotere winkel efficiënt te laten functioneren.

De variatie in de bezoekersaantallen heeft de grootste verklarende waarde voor de verschillen in de klantenaantallen. Dit wil niet zeggen dat er totaal geen verschil bestaat in verkooptechnieken; de conversiegraad is de tweede belangrijkste verklaarder van de variatie in het aantal klanten. Het blijkt dat de conversiegraad stijgt met de jaren; het vaste klantenbestand neemt toe en het personeel is beter getraind qua verkooptechnieken. Op die manier is de winkelleeftijd dus indirect van invloed op de klantenaantallen. Ook de winkelgrootte is indirect van invloed op het aantal klanten; via de bezoekersaantallen. Maar, zoals gezegd, leidt een grotere winkel niet per definitie tot méér bezoekers.

Het type stedelijke gemeente heeft ook invloed op het aantal klanten dat men haalt uit dezelfde bezoekersaantallen; in zeer sterk verstedelijkte gebieden haalt men minder klanten uit hetzelfde aantal bezoekers. De gemiddelde conversiegraad ligt dan ook lager in deze gemeenten. Overigens is het totaaleffect van een locatie in een zeer sterk verstedelijkte gemeente op het klantenaantal wel positief; in deze gemeenten hebben winkels uiteindelijk meer klanten. Naast deze belangrijke uitkomsten, bleken er nog een aantal andere opvallende verbanden te bestaan tussen het klantenaantal en andere factoren. Daar moet wel een kanttekening bij geplaatst worden; deze verbanden zijn minder sterk en dus minder betrouwbaar. Wanneer een winkel bijvoorbeeld gepositioneerd is op een A1- of A2-locatie, neemt het aantal klanten vreemd genoeg af. Hetzelfde gebeurt wanneer een winkel een grotere frontbreedte heeft. Dit wil echter niet zeggen dat dit effect ontstaat omdat er te weinig bezoekers zijn in deze winkels. Het is heel goed mogelijk dat er genoeg bezoekers aanwezig zijn op een A1-locatie, maar dat deze bezoekers niet succesvol worden omgezet in klanten! Het bleek verder dat wanneer het gemiddeld inkomen en de werkloosheid binnen de vestigingsgemeente toeneemt, het aantal klanten stijgt. Deze uitkomst klinkt logisch; minder inkomen of meer onzekerheid over een baan leidt natuurlijk tot minder klandizie. Tenslotte kwam naar voren dat wanneer het verkooppercentage aan consumenten tussen de 15 en 30 jaar óf tussen de 46 en 60 jaar stijgt, de betreffende winkel in totaal minder klanten heeft.

De verklaring van de bezoekersaantallen loopt via veel indirecte verbanden. De belangrijkste directe verklarende factor voor de variatie in de bezoekersaantallen is het aantal standaardconsumenten. Dit is het aantal consumenten dat een winkelgebied theoretisch gezien kan trekken voor niet-dagelijkse aankopen. Doordat het aantal standaardconsumenten positief wordt beïnvloed door het aantal inwoners van de vestigingsgemeente, het aantal concurrenten in het winkelgebied, het aantal mode- en luxe winkels in het winkelgebied, een locatie in een zeer sterk verstedelijkte gemeente en een locatie in de binnenstad/groot hoofdwinkelgebied, wordt het bezoekersaantal vervolgens ook weer positief beïnvloed. Het aantal passanten en de winkelleeftijd zijn daarnaast belangrijke factoren die nog een positief direct effect hebben. Een winkel moet immers naamsbekendheid opbouwen om meer bezoekers te trekken. Verder is er nog één opvallend, significant verbanden waar te nemen, wat zeker het melden waard is. Het blijkt namelijk dat wanneer het gemiddeld inkomen in de vestigingsgemeente stijgt, het aantal bezoekers van een ICI PARIS XL winkel afneemt. Ofwel, in rijkere gemeenten wordt een ICI PARIS XL winkel in mindere mate bezocht. Dit kan niet liggen aan het feit dat deze gemeenten vaak minder inwoners hebben, want daarvoor was de factor "inwoners" opgenomen. In rijkere gemeenten wordt een ICI PARIS XL winkel in mindere mate bezocht, waarschijnlijk omdat de inwonende consumenten uit deze gemeenten hun cosmetica en parfums elders kopen. Vermeld moet worden dat de mensen die in deze gemeenten een ICI PARIS XL winkel bezoeken, in ieder geval wel succesvol in klanten worden omgezet. Het bleek namelijk dat rijkere gemeenten wel een positief effect hebben op het aantal klanten dat een winkel heeft. Tenslotte is nog naar voren gekomen dat een winkel die meer bezoekers trekt, ook meer uren inzet. Ook viel op dat wanneer een winkel een hoger percentage verkoop aan klanten tussen de 15 en 30 jaar heeft, deze winkel hogere bezoekersaantallen heeft. Een hoger verkooppercentage aan deze klantengroep gaat dus gepaard met méér bezoekersaantallen en minder klanten; ofwel *funshop-gedrag*!



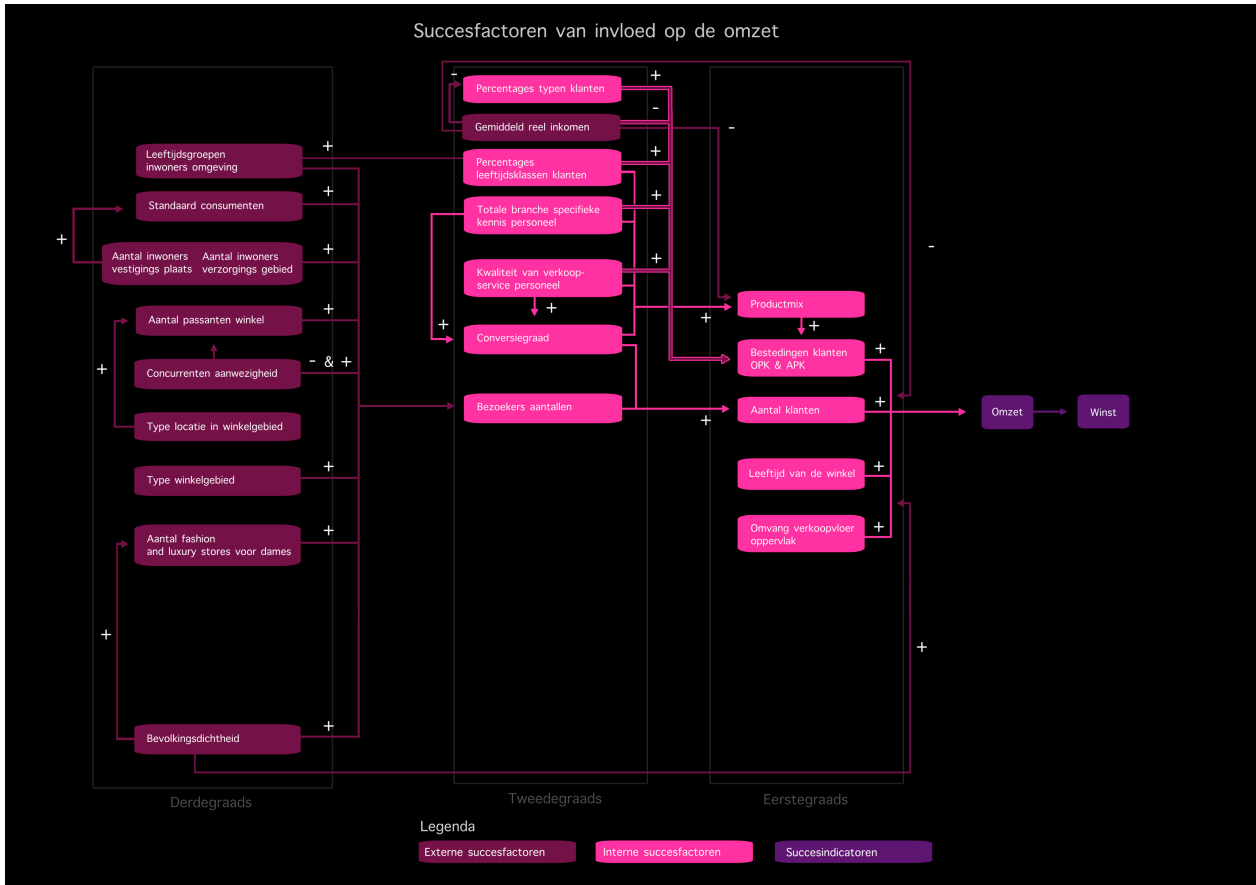
Hoewel de verschillen in klantenaantallen de belangrijkste verklaring zijn voor de variatie in de omzet, dragen ook de verschillen in de gemiddelde besteding per klant een steentje bij. Daarom is nader onderzocht welke factoren leiden tot verschillen in besteding per klant. Het percentage VIP-verkoop is de belangrijkste verklarende factor. Winkels met een hoger percentage VIP-verkoop behalen een hogere gemiddelde omzet per klant. Het percentage huidverzorgingsverkoop bleek *indirect* van invloed, via het percentage VIP-verkoop. Uiterst opmerkelijk is het feit dat een hoger gemiddeld besteedbaar inkomen in het verzorgingsgebied een negatief effect heeft op beide factoren. De rijke inkomens in rijkere gemeenten gaan dus overduidelijk niet hun luxe cosmetica en parfums halen bij ICI PARIS XL! Later blijkt dan ook dat de negatieve invloed van het besteedbaar inkomen werd veroorzaakt doordat de VIP-omzet werd benadeeld. Het gemiddeld inkomen binnen de vestigingsgemeente is hierdoor dus indirect van invloed op de gemiddelde besteding per klant. Het verkoopperscentage aan de jongste klantengroep (klanten tussen de 15 en 30 jaar) heeft verder een negatieve impact op de gemiddelde omzet per klant, omdat deze klanten relatief minder geld besteden en daardoor niet binnen de VIP-categorie vallen. Deze klantengroep is daardoor indirect van invloed op de omzet per klant. Het verkoopperscentage aan de middelste leeftijdscategorie (klanten tussen de 30 en 45 jaar) heeft een positief effect op de gemiddelde besteding; deze mensen geven dus relatief meer geld uit aan cosmetica en parfums. De oudste leeftijdscategorie (klanten tussen de 45 en 60 jaar) heeft een negatief effect op de gemiddelde besteding per klant; hoewel deze mensen relatief meer te besteden hebben, blijkt dat ze bij ICI PARIS XL minder geld uitgeven aan cosmetica en parfums.

Nu bekend is welke factoren - zowel direct als indirect, cruciaal zijn voor het verklaren van de verschillen in de winsten en omzetten en alle daarvoor belangrijke factoren, zullen in de volgende paragraaf alle hypothesen één voor één nog kort behandeld worden. Ook de 'hoofd-hypothesen' zullen aangenomen of verworpen worden. Aan de hand van die paragraaf kan in de eindconclusie van dit onderzoek de hoofdvraag voor een groot deel beantwoord worden. Een beleidsadvies voor de toekomst naar aanleiding van de resultaten zal ervoor zorgen dat de hoofdvraag uiteindelijk compleet beantwoord is.

## §2. Beantwoording hypothesen

Aan de hand van de uitkomsten uit de analyses kunnen de hypothesen over de verschillende relaties tussen succesfactoren- en indicatoren vervolgens worden getoetst. De initiële conceptuele modellen uit hoofdstuk 3 zijn aangepast om aan te geven welke verbanden ook daadwerkelijk statistisch betrouwbaar zijn en welke factoren dus verantwoordelijk zijn voor de variatie in het succes van winkels. Het nieuwe verklarend model is te zien in Figuur 5.1. Voor meer duidelijkheid over de reden van aanname of verwerping van hypothesen, zal tenslotte nog per hypothese worden aangegeven waarom deze aangenomen of verworpen moet worden.

**Tabel 5.1: Verklarend model voor de variatie in succesindicatoren van winkels**



**Bron: Eigen onderzoek**

### 2.1 Beantwoording hypothesen

**Hypothese 1: Winkels met een hoge omzet zullen ook een hoge operationele winst hebben.**

Aangenomen. Uit de regressie analyse ter verklaring van de winst kwam duidelijk naar voren dat de verschillen in omzetten de belangrijkste redenen zijn voor verschillen in winst.

### **Hypothese 2: Grotere winkels behalen een hogere operationele winst.**

Verworpen. Uit de correlatie analyse bleek dat de winkelgrootte een positief, maar niet significant effect had op de winst. Uit de regressie analyses bleek zelfs dat het verband negatief van aard is, wanneer gecontroleerd wordt voor de invloed van andere factoren. Aangezien is gebleken dat de omzet per vierkante meter over het algemeen negatief wordt beïnvloed door de winkelgrootte en grotere winkels dus inboeten aan efficiency, mag gesteld worden dat de winkelgrootte in geen positief effect heeft op de operationele winst.

### **Hypothese 3: Oudere winkels zullen een hogere operationele winst hebben.**

Verworpen. De winkelleeftijd bleek geen direct significant effect op de operationele winst te hebben. In eerste instantie bleek uit de de correlatie analyses dat de winkelleeftijd sterk en positief gerelateerd te zijn aan de operationele winst. Echter, nadat er gecontroleerd werd voor meerdere interne factoren, bleek de winkelleeftijd geen direct effect meer te hebben op de operationele winst.

### **Hypothese 4: Winkels met hogere lekkagekosten behalen een lagere operationele winst.**

Verworpen. De regressie analyse toonde dat de lekkage kosten een zeer zwak, maar wel significant, negatief effect hadden op de operationele winst. Winkels met hogere lekkage kosten hebben dus een lagere operationele winst, hoewel duidelijk is dat deze predictor relatief het minst van belang is voor de verklaring van de operationele winst. Nadat er nog één interne factor wordt gevoegd aan het model, hebben de lekkagekosten géén significant effect meer op de variatie in de operationele winst.

### **Hypothese 5 luidt: Winkels met een hogere huur behalen een lagere operationele winst.**

Aangenomen. De huur blijkt uit de regressie analyse de op één na belangrijkste verklaarder van de variatie in de operationele winst. Winkels met hogere huren behalen lagere operationele winsten, zoals werd verwacht. Het huurverschil tussen top- en sub-toplocaties is zoals eerder gezegd zeer groot, maar het omzetverschil zal dus inderdaad niet hoog genoeg zijn ([www.elsevierretail.nl](http://www.elsevierretail.nl)).

### **Hypothese 6: Winkels met een hoger percentage ingezette uren ten opzichte van de norm behalen een lagere operationele winst.**

Aangenomen. Er mag gesteld worden dat de winkels die een overschrijding van de urennorm hebben, ook een lagere operationele winst hebben. Uit de regressie analyses komt naar voren dat winkels met een hoger urenverbruik inderdaad lagere operationele winsten behalen. Het blijkt dat het aantal personeelsuren, na de omzet en de huur, de derde meest belangrijke predictor is.

**Hypothese 7: Winkels met een hogere gemiddelde besteding per klant hebben een lager percentage gebruikte uren ten opzichte van de urennorm.**

Aangenomen. De gemiddelde omzet per klant blijkt inderdaad een positieve invloed op het behalen van de vastgestelde urennorm. Echter, het verband is zeer zwak; slechts 6 procent van de variatie in de twee factoren komt met elkaar overeen. Een dergelijk lage determinatiecoëfficiënt wijst erop dat er een weinig betekenisvolle systematische samenhang tussen de twee factoren bestaat. Hoewel er dus een significant erkend verband zichtbaar is, kan niet met zekerheid gezegd worden dat winkels met hogere omzet per klant ook altijd een lager percentage urenverbruik hebben.

**Hypothese 8: Winkels gelegen in vestigingsgemeenten met hoge waarden aan criminaliteit behalen hogere lekkage kosten.**

Verworpen. Zowel de correlatie analyses als de regressie analyses geven weer dat er geen statistisch significant verband te vinden is tussen de mate aan criminaliteit in een vestigingsgemeente en de hoogte van de operationele winst van een winkel.

**Hypothese 9: Winkels met een hogere huur gelegen in sterk- en zeer sterk verstedelijkte gemeenten zullen vaker een lagere operationele winst behalen dan winkels met een hogere huur gelegen in matig verstedelijkte gemeenten.**

Verworpen. De variantie analyses gaven weer dat *enkel* in de zeer verstedelijkte gemeenten een significant negatief verband tussen de huur en de operationele winst is waar te nemen. Waarschijnlijk kunnen winkels gelegen in deze gemeenten de gevraagde huren in mindere mate compenseren met hun omzetten. Het bleek bijvoorbeeld dat winkels in sterk verstedelijkte gemeenten niet de benodigde bezoekersaantallen binnenhalen die ervoor zorgen dat een grotere winkel ook leidt tot een hogere omzet. In de zeer sterk verstedelijkte gemeenten gebeurt dit wel. De omzet per vierkante meter wordt in de sterk verstedelijkte gemeenten dan ook negatief beïnvloed door een groter verkoopvloeroppervlak, waardoor de huur per vierkante meter dus ook minder gecompenseerd kan worden. Uit de regressie analyse kwam echter naar voren dat de huur geen hoger negatief effect heeft op de operationele winst in sterk verstedelijkte gemeenten. Dus mag deze hypothese niet worden aangenomen.

**Hypothese 10: Grotere winkels gelegen in winkelgebieden met een hoge mate van concurrentie behalen vaker een lagere operationele winst dan grotere winkels gelegen in winkelgebieden met een lage mate van concurrentie.**

Verworpen. Uit de variantie analyses kwam naar voren dat een winkelvergroting niet tot een extra negatief effect leidt wanneer er meer concurrenten gevestigd zijn in het winkelgebied. Toch zal in dit onderzoek niet worden bevestigd dat concurrentie geen invloed heeft op de rentabiliteit van een winkel; aantallen vertellen niets over de concurrentiekracht van die concurrenten.

### **Hypothese 11: Grotere winkels behalen hogere omzetten.**

Verworpen. Er bleek in eerste instantie een zeer zwak positief verband te bestaan tussen het netto verkoopvloeroppervlak en absolute omzet. Echter, het verband was zeer zwak, wat erop duidde dat het zeker geen regel is. Het bleek namelijk dat dit positieve verband alléén geldig is in de zeer sterk verstedelijkte gemeenten, waar grotere winkels ook werkelijk een proportioneel aantal klanten kunnen trekken. Daarom kan niet gesteld worden dat iedere grotere winkel ook werkelijk een hogere omzet genereert.

### **Hypothese 12: Oudere winkels behalen een hogere omzet. Met het oog op de relatielevenscyclus zullen winkels na een bepaalde leeftijd echter een lagere omzet gaan boeken, doordat de klantwaarde is afgenomen.**

Deels verworpen. Uit de correlatie analyse komt naar voren dat 33 procent van de variatie in de omzet wordt veroorzaakt door het aantal jaar dat een winkel open is. Een winkel blijkt dus inderdaad tijd nodig te hebben om een reputatie en goede naam bij klanten op te bouwen. Het is daarom ook logisch dat de winkelleeftijd indirect van invloed is op de omzet, via het aantal klanten. Een parabolisch verband, wat wijst op de relatielevenscyclus, is echter niet te bewijzen.

### **Hypothese 13: winkels met hogere klantenaantallen zullen ook hogere omzetten genereren.**

Aangenomen. De correlatie analyse geeft aan dat het aantal klanten wel 97 procent van de positieve variatie in de omzet verklaart. Dit betekent dus dat vooral de verschillen in het aantal klanten leiden tot de verschillen in het omzetsucces van winkels. Met een grote mate van precisie kan de omzet dus worden voorspeld op basis van de klantenaantallen. Ook de regressie analyse komt dit zondermeer naar voren; het aantal klanten blijkt voorspeller nummer één.

### **Hypothese 14: Winkels met een hogere besteding per klant zullen ook hogere omzetten genereren.**

Aangenomen. Als de gemiddelde besteding per klant wordt betrokken in de regressie, dan gaat de verklaarde variatie omhoog met 3 procent. De variatie in de gemiddelde besteding per klant en de variatie in de omzet hebben daarmee een zeer zwakke systematische samenhang. Hoewel de gemiddelde besteding per klant dus een veel minder belangrijke verklaarder is voor de variatie in de omzet dan het aantal klanten, blijft deze factor wel significant van invloed na controle voor alle andere factoren.

### **Hypothese 15: Winkels met hoge verkooppentages aan luxe huidverzorgingsproducten zullen ook een hogere omzet per klant genereren.**

Aangenomen. Het blijkt dat 57 procent van de variatie in de omzet per klant positief wordt verklaard door het percentage verkochte skincare. Ofwel, winkels met méér huidverzorgingverkoop hebben in 57 procent van de gevallen een hogere gemiddelde besteding per klant. Uit de regressie analyse is overigens wel gebleken dat het verband tussen het percentage huidverzorgingsverkoop en de gemiddelde besteding per klant voor een groot deel verklaard kan worden door het percentage omzet aan VIP klanten. Omdat VIP-klanten relatief veel geld uitgeven aan luxe en kostbare huidverzorgingsproducten, gaat de gemiddelde besteding per klant omhoog.

### **Hypothese 16: Winkels met hogere bezoekersaantallen zullen ook hogere klantenaantallen hebben.**

Aangenomen. De correlatie analyse geeft weer dat het aantal bezoekers wel 84 procent van de variatie in het aantal klanten verklaart. Er blijft dus weinig variatie onverklaard. Als de bezoeker dus eenmaal *aanwezig* is in de winkel, kan met een grote mate van zekerheid gesteld worden dat de bezoeker ook een klant wordt. Uit regressie analyse blijkt dat het aantal bezoekers inderdaad de meeste belangrijke verklaarder is voor het aantal klanten.

### **Hypothese 17: Winkels met een hogere conversiegraad zullen ook een hoger aantal klanten hebben.**

Aangenomen. De regressie analyse toont dat winkels met een hogere conversiegraad inderdaad ook meer klanten hoewel. Hoewel de bezoekersaantallen veel belangrijker zijn voor de verklaring, blijkt het interne verkoopproces 12 procent van de variatie in klantenaantallen te bepalen. De conversiegraad blijkt daarbij met het aantal jaren dat de winkel geopend is te stijgen. Hoe langer de winkel open is, hoe beter men van een bezoeker een klant maakt. Het effect van het aantal bezoekers op het aantal klanten is dus niet generaliseerbaar over het aantal jaar dat de winkel geopend is.

### **Hypothese 18: Winkels met een hoge conversiegraad zullen ook een hoog verkooppercentage aan huidverzorgingsproducten hebben.**

Aangenomen. Uit de correlatie analyse kan worden afgelezen dat er inderdaad een statistisch positief verband bestaat tussen het aandeel huidverzorgingsverkoop en de conversiegraad. Winkels met een hogere conversiegraad hebben in 21 procent van de gevallen ook een hogere huidverzorgingsverkoop. Huidverzorgingsklanten lopen gerichter de winkel binnen en zullen de winkel niet snel verlaten zonder een product gekocht te hebben.

### **Hypothese 19: Winkels met een lager percentage ingezette uren zullen een lagere conversiegraad hebben.**

Verworpen. Vreemd blijkt uit de correlatie analyse dat winkels met een hoger percentage ingezette uren juist een lagere conversiegraad hebben. Waarschijnlijk is de reden zeer simpel. Winkels waar meer personeel wordt ingezet zijn tegelijkertijd ook ‘drukkere’ winkels. Drukkere winkels ontvangen vaak veel bezoekers die alleen even rondkijken, ofwel funshoppen. De bezoekers lopen minder gericht binnen dan in een rustiger winkel. Er zal meer onderzoek nodig zijn om te controleren voor dit vertekenend effect.

### **Hypothese 20: Een filiaal met een lager percentage ingezette uren zal een lagere gemiddelde besteding per klant hebben.**

Verworpen. Er blijkt geen significant verband te bestaan tussen het percentage ingezette uren en de gemiddelde besteding per klant.

**Hypothese 21: Winkels met een hoger verkoopperscentage aan VIP-klienten zullen een hogere besteding per klant hebben. Winkels met een hoger verkoopperscentage aan C-klienten zullen een lagere besteding per klant hebben.**

Aangenomen. Er is sprake van een sterk significant verband tussen de gemiddelde besteding per klant en het verkoopperscentage aan VIP-klienten. Gaat het verkoopperscentage aan VIP-klienten omhoog, dan stijgt de gemiddelde omzet per klant dus ook. Het percentage verkoop aan VIP klienten is dus van invloed op de omzet *via* de gemiddelde besteding per klant. Het blijkt tevens dat meer verkoop aan C-klienten gepaard gaat met een lagere besteding per klant.

**Hypothese 22: Oudere winkels zullen hogere verkoopperscentages aan VIP-klienten behalen. Met het oog op de zogenaamde *relatielevenscyclus* zullen winkels na een bepaalde leeftijd echter minder hoge verkoopperscentages aan VIP-klienten gaan behalen.**

Deels verworpen. De correlatie analyse geeft aan dat oudere winkels inderdaad hogere percentages aan VIP-verkoop behalen. Dit positieve verband is echter wel zwak; 7 procent van de variatie wordt gedeeld. Daarnaast is er geen parabolisch verband te bespeuren. Het bestaan van de relatielevenscyclus kan ook in dit geval niet onderkend worden.

**Hypothese 23: Winkels met hogere verkoopperscentages aan VIP-klienten zullen ook hogere percentages huidverzorgingsverkoop hebben.**

Aangenomen. Er is sprake van een zeer sterk significant verband tussen het percentage huidverzorgingsverkoop en het verkoopperscentage aan VIP-klienten. Gaat het verkoopperscentage aan VIP-klienten omhoog, dan stijgt het percentage huidverzorgingsverkoop dus ook. De variatie binnen twee interne factoren komt voor wel 74 procent met elkaar overeen.

**Hypothese 24 luidt daarom: Winkels met hogere verkoopperscentages aan veertigplussers zullen een hogere besteding per klant hebben.**

Verworpen. De correlatie- en regressie analyse geven aan dat er een significant, positief verband bestaat tussen het klanten met een leeftijd tussen de 30 en 45 jaar en de gemiddelde omzet per klant. Het gaat hier dus om klienten die grotendeels een leeftijd beneden de 40 jaar hebben. Klienten met leeftijden tussen de 46 en 60 jaar blijken na controle voor de andere leeftijdscategorieën een negatief effect te hebben op de gemiddelde besteding per klant. Hoewel is gebleken dat deze categorie in verhouding meer te besteden heeft, wordt er dus minder geld uitgegeven bij ICI PARIS XL. Deze uitkomst strookt niet met de hypothese. Het blijkt verder dat er een significant negatief verband bestaat tussen de jongste leeftijdscategorie (15-30 jaar) en de omzet per klant, wat dus wel weer overeenkomt met de hypothese.

**Hypothese 25: Winkels met een bredere pui zullen hogere bezoekersaantallen hebben.**

Verworpen. Volgens de correlatie analyses komt de variatie in de frontbreedtes van de verschillende winkels niet sterk overeen met de variatie in de bezoekersaantallen. De breedte van de pui van een winkel verklaart slechts 3 procent van de variatie in het aantal bezoekers. Een dergelijk lage determinatiecoëfficiënt wijst erop dat er een weinig betekenisvolle systematische samenhang bestaat tussen de pui breedtes en de bezoekersaantallen. Nadat er in de regressie analyse dan ook gecontroleerd werd voor meerdere factoren, bleek deze interne factor niet meer significant van invloed.

**Hypothese 26: In zeer sterk verstedelijkte gemeente hebben grotere winkels vaker een hogere omzet dan in minder verstedelijkte gemeenten.**

Aangenomen. Het blijkt dat het significante, positieve verband tussen de winkelgrootte en de omzet niet geldt in de matig en sterk verstedelijkte gemeenten. Grotere winkels hoeven dus helemaal niet met zekerheid een hogere omzet te hebben in deze gebieden. In de zeer sterk verstedelijkte gemeenten is dit wel het geval en is het verband ook sterker dan in het algemeen. Tevens is gebleken dat in de zeer sterk verstedelijkte gemeenten géén significant negatief verband te vinden is tussen het verkoopvloeroppervlak en de omzet per vierkante meter. Deze uitkomsten komen overeen met de verwachtingen.

**Hypothese 27: Winkels gelegen in een verzorgingsgebied met een hoog besteedbaar inkomen hebben een hogere gemiddelde omzet per klant en ook een hoger percentage huidverzorgingsverkoop.**

Verworpen. De richting van beiden verbanden blijken negatief. Hoe hoger het besteedbaar inkomen, hoe lager de omzet per klant en het percentage huidverzorgingsverkoop! Waarschijnlijk kopen de consumenten uit de rijkere verzorgingsgebieden hun luxe producten niet bij ICI PARIS XL en halen ze ook hun huidverzorgingsproducten elders. Dit is waarschijnlijk de parfumerie die méér luxe en exclusiviteit uitstraalt én langer bekend is. Het verband tussen het besteedbaar inkomen en het percentage huidverzorgingsverkoop is het sterkst; maar liefst 38 procent van de variatie wordt verklaard.

**Hypothese 28: Winkels gelegen in een verzorgingsgebied met een hoog besteedbaar inkomen hebben een hogere verkoopperscentage aan VIP-klanten.**

Verworpen. Het verschijnsel dat rijkere gemeenten een negatief effect hebben op de hoogte van de bestedingen in een ICI PARIS XL winkel blijkt ook nu te gelden. Het percentage VIP-klanten wordt negatief beïnvloed naarmate het inkomen in een verzorgingsgebied stijgt. Hoewel de waarde van de correlatie coëfficiënt aangeeft dat het verband zwak is, is de richting wederom tegenovergesteld van wat verwacht werd. Nadat de regressie analyses zijn uitgevoerd blijkt dit verband erg belangrijk, omdat het besteedbaar inkomen indirect van invloed is op de omzet per klant *via* het percentage VIP-verkoop.

**Hypothese 29: Winkels gelegen in een vestiginggemeente met een hoge werkloosheid zullen een lager aantal bezoekers en een lagere gemiddelde omzet per klant hebben.**

Verworpen. Er is geen significant verband gevonden tussen de bezoekersaantallen en het werkloosheidspercentage. Deze uitkomst is opvallend, want het was te verwachten dat werkloze mensen uit geldgebrek geen luxe parfumerie zouden betreden. Echter, wanneer het werkloosheidspercentage van 2007 wordt gekoppeld aan het gemiddeld inkomen uit 2007, wordt het gevonden verband al minder opmerkelijk. Er blijkt namelijk geeneens een verband te vinden tussen het gemiddeld inkomen en het werkloosheidspercentage. Over een periode van een jaar zijn deze cijfers niet significant aan elkaar gerelateerd.



**Hypothese 30: Winkels gelegen in een groot hoofdwinkelgebied of binnenstad hebben een lagere conversiegraad dan winkels gelegen in een wijkwinkelcentrum.**

Aangenomen. De variantie analyse geeft aan dat er inderdaad een significant verschil bestaat in de conversiegraad van winkels gelegen in hoofdwinkelgebieden en wijkwinkelcentra. Winkels gelegen in de grote hoofdwinkelgebieden of binnensteden behalen werkelijk een lagere conversiegraad; consumenten gedragen zich daar inderdaad als funshoppers.

**Hypothese 31: een hoog aantal verkochte Mass Market producten werkt positief op de omzet in winkelgebieden waar het besteedbaar inkomen lager ligt.**

Verworpen. Het aantal verkochte Mass Market producten bleek geen extra positief effect te hebben op de totale omzet van winkels gelegen in een winkelgebied met een benedengemiddeld inkomen. Dit is verrassend, aangezien de bovenstaande aanname heel logisch is. Statistisch is echter niet te bewijzen dat meer verkoop van goedkopere producten uiteindelijk ook tot meer omzet leidt in winkels gelegen in gebieden met lagere inkomens. Vandaar dat deze hypothese wordt verworpen.

**Hypothese 32: Winkels gelegen in een vestigingsgemeente met een hoger percentage veertigplussers zullen een hoger verkooppercentage aan veertigplussers hebben.**

Aangenomen. De correlatie analyse gaf weer dat het percentage omzet gegenereerd door klanten tussen de 46 en 60 jaar overeenkomt met de aanwezigheid van deze leeftijdsgroep in een gemeente. Tevens komt het verkooppercentage aan klanten tussen 15 en 30 jaar overeen met het inwonerspercentage tussen de 25 en 45 jaar. Als klap op de vuurpijl blijken óók de verkoopcijfers aan klanten tussen de 60 en 75 jaar positief gerelateerd te zijn aan het aandeel inwoners met deze leeftijden in de betreffende gemeente. Ofwel, het omzetpercentage aan de leeftijdsgroepen zijn voor een deel afhankelijk van de betreffende gemeente waarin de winkel is gelegen; wat wil zeggen dat de gemeente deels van invloed is op het type klanten dat een winkel binnenkrijgt.

**Hypothese 33: Winkels gelegen in zeer sterk verstedelijkte vestigingsgemeenten zullen hogere bezoekersaantallen hebben.**

Aangenomen. Uit de variantie analyse kwam naar voren dat de bezoekersaantallen varieerden tussen de typen verstedelijkte gemeenten. Tussen de zwak verstedelijkte gemeenten en zeer sterk verstedelijkte gemeenten bleek was een statistisch verschil zichtbaar. Later na bleek uit de regressie analyse dat een zeer sterk verstedelijkte gemeente *indirect* van invloed is op de bezoekersaantallen, *via* het aantal standaardconsumenten. Dit verandert echter niets aan het belang van deze externe factor.

**Hypothese 34: Winkels gelegen in vestigingsgemeenten met een hoog aantal inwoners zullen hogere bezoekersaantallen hebben.**

Aangenomen. De correlatie analyse toonde dat er een zwak, positief verband bestaat tussen het aantal inwoners en de bezoekersaantallen. De variatie in het inwonersaantal verklaart volgens de analyse 17 procent van de variatie in de bezoekersaantallen. Net als in het bovengenoemde geval bleek vervolgens uit de regressie analyse dat het aantal standaardconsumenten het verband tussen het aantal inwoners en het aantal bezoekers heeft beïnvloed. *Wanneer een stad meer inwoners heeft, zal het aantal standaardconsumenten ook omhoog gaan, waardoor het aantal bezoekers positief gestimuleerd wordt.* Indirect is het aantal inwoners dus zeker een belangrijke factor.

### **Hypothese 35: winkels gelegen in winkelgebieden met hoge aantallen standaardconsumenten hebben ook hogere bezoekersaantallen**

Aangenomen. De twee voorgaande hypothesen toonden al enigszins het belang van het aantal standaardconsumenten voor het aantal bezoekers van een winkel. De correlatie analyse gaf al aan dat de variatie in het aantal standaardconsumenten voor zo'n 50 procent aansprakelijk is voor de variatie in de bezoekersaantallen. Vervolgens bleek uit de regressie analyse dan ook dat het aantal standaardconsumenten de belangrijkste verklaarder is voor de bezoekersaantallen. De impact van het aantal mode- en luxe winkels, het aantal concurrenten, het aantal inwoners, het type winkelgebied bleken allemaal van belang *via* deze factor.

### **Hypothese 36: Winkelgebieden met een hoger aantal standaardconsumenten hoeven niet per direct in een vestigingsgemeente met een hoger aantal inwoners gelokationeerd te zijn.**

Aangenomen. Uit de correlatie analyse was op te maken dat de variatie in het aantal standaardconsumenten voor 31 procent samenhangt met de inwonersaantallen. Het aantal standaardconsumenten van een winkelgebied wordt voor een deel dus door de grootte van de vestigingsplaats beïnvloed. Toch wil dit wil zeggen dat wel 70 procent van de variatie in het aantal standaard consumenten door andere factoren wordt verklaard, zoals de aantrekkelijkheid van het winkelgebied.

### **Hypothese 37: Winkels met hoge passantenaantallen zullen ook hogere bezoekersaantallen hebben.**

Aangenomen. De correlatie analyse gaf aan dat er sprake is van een sterk positief verband tussen de passantenaantallen en de bezoekersaantallen. Wel 40 procent van de variatie in het aantal bezoekers wordt bepaald door de variatie in de passantenaantallen. In de regressie analyse blijft het aantal passanten vervolgens een directe, positieve invloed op het aantal bezoekers behouden. Dit feit geeft aan dat een locatie met veel passanten belangrijk is om het aantal bezoekers op peil te houden. Een voorwaarde is dat deze bezoekers dan wel succesvol moeten worden omgezet in klanten! Uit het vorige hoofdstuk kwam namelijk naar voren dat A1-locaties helemaal niet garant staan voor meer klanten!

### **Hypothese 38: Winkels gelegen in een winkelgebied met een hoge proportie van *fashion- and luxury stores* zullen naar verwachting ook hoge bezoekersaantallen hebben.**

Verworpen. Omdat het overgrote deel van de klanten van ICI PARIS XL uit vrouwen bestaat, werd verwacht dat er een verband zou worden gevonden tussen winkelgebieden met een relatief hoog aandeel trendy- en luxe winkels en de bezoekersaantallen van het betreffende filiaal. Uit de correlatie analyse kwam echter géén significant verband naar voren. De vraag is of het *aantal* mode- en luxe winkels een ander effect heeft op de variatie in de bezoekersaantallen.

### **Hypothese 39: Winkels gelegen in een winkelgebied met een hoog aantal *fashion- and luxury stores* zullen naar verwachting ook hoge bezoekersaantallen hebben**

Aangenomen. De correlatie analyse geeft aan dat er wél een significant verband bestaat tussen het absolute aantal trendy- en luxe winkels in het winkelgebied en de bezoekers van een filiaal. Het blijkt dat 28 procent van de variatie in de aantallen van dit type winkels verklarend is voor de variatie in de bezoekersaantallen. Later na blijkt dat het aantal trendy- en luxe winkels ook weer een indirect effect heeft op de bezoekersaantallen *via* het aantal standaardconsumenten.

**Hypothese 40: Zeer sterk verstedelijkte gemeenten zullen een hoger aantal fashion- and luxury stores hebben dan minder verstedelijkte gemeenten.**

Aangenomen. Met behulp van de variantie analyse werd duidelijk dat er grote significante verschillen bestaan tussen de verschillende typen verstedelijkte gemeenten, wanneer het gaat om aantallen mode- en luxe winkels. Naast het verschil in mode- en luxe winkels tussen de *zeer sterk* verstedelijkte gebieden en *weinig tot matig* verstedelijkte gebieden (wat ook is terug gevonden bij de bezoekersaantallen) is er tevens nog een verschil zichtbaar bestaat tussen de *zeer sterk* verstedelijkte gemeenten en de *sterk* verstedelijkte gemeenten. Dit wil zeggen dat zeer sterk verstedelijkte gemeenten meer van dit soort winkels te bieden hebben in vergelijking met de andere typen gemeenten.

**Hypothese 41: Een hoge aanwezigheid van concurrenten in het winkelgebied zorgt voor minder bezoekers en voor meer passanten.**

Deels aangenomen. Geheel naar verwachting blijkt er een redelijk sterk positief verband te bestaan tussen het aantal concurrenten in het winkelgebied en de passantenaantallen. Zoals gezegd, hoe hoger het aanbod, hoe meer passanten. Tegen de verwachting in blijkt uit de correlatie analyse dat het verband tussen het aantal concurrenten en het bezoekersaantal óók een significant positieve richting heeft. Het verband tussen de concurrenten- en bezoekersaantallen is zwak, maar wel positief. Dit wil nogmaals zeggen dat een hoog winkelaanbod, of het nu om concurrenten of om andere typen winkels gaat, over het algemeen tot meer bezoekers voor een ICI PARIS XL winkel leidt. Deze concurrentenaantallen zijn *indirect* positief van invloed.

**Hypothese 42: Winkels gelegen op een A1-locatie hebben een hoger aantal bezoekers dan winkels gelegen op A2- en B1 locaties.**

Verworpen. Hoewel de variantie-analyse weergeeft dat de F-waarde hoog is, zijn de verschillen in bezoekersaantallen tussen de drie verschillende locatie typen niet significant. Een A1 locatie hoeft dus niet altijd hogere bezoekersaantallen te garanderen. Dit is een vreemd resultaat, aangezien deze locaties de drukste punten in het winkelgebied zijn. De passantenaantallen bleken wel aanzienlijk te verschillen tussen A1 en B1 locaties; daarom mag gesteld worden dat typen locaties indirect wel belangrijk zijn voor de verklaring van verschillen in bezoekersaantallen.

**Hypothese 43: Winkels gevestigd in een winkelgebied met een relatief hoger aantal parkeergelegenheden zullen ook hogere bezoekersaantallen hebben.**

Verworpen. Het blijkt statistisch niet aantoonbaar dat een relatief hoger aantal parkeergelegenheden ook leidt tot hogere bezoekersaantallen. Volgens Projectmanager Radboud Kloos was deze uitkomst te verwachten; volgens hem spelen parkeergelegenheden vooral een rol wanneer het gaat om het doen van de grotere, dagelijkse boodschappen.

**Hypothese 44: Winkels gelegen in binnensteden of groot hoofdwinkelgebieden hebben meer bezoekers dan winkels gelegen in andere winkelgebieden.**

Aangenomen. Winkels gelegen in de groot hoofdwinkelgebieden blijken inderdaad meer bezoekers te ontvangen dan winkels gelegen in andere typen winkelgebieden. Toch blijkt laterna uit de regressie dat het type winkelgebied indirect van invloed is op de bezoekersaantallen. Winkels gelegen in een binnenstad of groot hoofdwinkelgebied trekken méér standaardconsumenten, waardoor het bezoekersaantal ook stijgt.

#### **Hypothese 45: Vooral interne factoren veroorzaken de bewezen variatie in de winst**

Aangenomen. De variaties in de absolute omzetten, de huurkosten en de percentages personeelskosten zijn de belangrijkste redenen dat er variatie bestaat in de operationele winst van winkels. Daarom mag gezegd worden dat vooral interne factoren verantwoordelijk zijn.

#### **Hypothese 46: De variatie in de hoogte van de omzet is de belangrijkste reden voor variatie in de winst**

Aangenomen. De variatie in de absolute omzetten is de belangrijkste reden dat er variatie bestaat in de operationele winst van winkels. Deze factor heeft namelijk de hoogste betawaarde; dus de hoogste relatieve waarde.

#### **Hypothese 47: Variatie in klantgedrag is de belangrijkste reden voor variatie in de omzet**

Aangenomen. Het is gebleken dat het aantal klanten het grootste deel van de variatie in de omzet kan verklaren. Er blijkt vooral een hoge variatie in het aantal klanten van winkels te bestaan. Qua gemiddelde besteding per klant scoren de winkels meer op gelijke voet; maar het is wel een significante factor die iets zegt over klantgedrag. Daarom mag deze hypothese worden aangenomen.

#### **Hypothese 48: Vooral externe factoren veroorzaken uiteindelijk de variatie in klantgedrag.**

Aangenomen. Direct en indirect blijken externe factoren belangrijk voor de verklaring van de variatie in klantenaantallen. De variatie in de bezoekersaantallen heeft de hoogste verklarende waarde voor de verschillen in klantenaantallen. Het aantal bezoekers is een externe factor. De hoogte van de werkloosheid, het gemiddeld inkomen, het type stedelijke gemeente en het al dan niet gevestigd zijn op een A1-of A2 locatie blijken ook een verklarende waarde te hebben. Deze factoren zeggen ook allemaal iets over de externe winkelomgeving. Het aantal bezoekers is vervolgens ook weer afhankelijk van externe factoren; namelijk het aantal standaardconsumenten, het aantal passanten en het gemiddeld inkomen in de vestigingsgemeente. De variatie in het aantal standaardconsumenten blijkt voorts ook weer te verklaren door een aantal externe factoren, namelijk het aantal inwoners van de vestigingsgemeente, het aantal concurrenten in het winkelgebied, het aantal mode- en luxe winkels in het winkelgebied, en een locatie in de binnenstad/groot hoofdwinkelgebied.

Dit wil echter niet zeggen dat interne factoren totaal geen verklarende waarde hebben. De conversiegraad verklaart de variatie in het aantal klanten ook voor een belangrijk deel. Daarnaast blijken interne factoren mee te dragen aan de verklaring van de gemiddelde besteding per klant, wat ook leidde tot variatie in omzetten. Desalniettemin, externe factoren blijken qua verklarende waarde meer vertegenwoordigd en zijn dus voor het overgrote deel verantwoordelijk voor de variatie in klantgedrag.

#### **Hypothese 49: Daarom zijn externe factoren die gerelateerd zijn aan klantgedrag dus de meest belangrijkste redenen voor variatie in winkelsucces**

Aangenomen. Externe factoren zijn vooral verantwoordelijk voor de variatie in klantgedrag. Omdat variatie in klantgedrag dé oorzaak is van de bewezen variatie in succesindicatoren, zijn de factoren die dit verklaren het meest cruciaal. En dit zijn externe factoren.

## Conclusie

In de inleiding werd al aangegeven dat een dekkender winkelnetwerk van parfumerieën heeft geleid tot relatief hogere bestedingen van consumenten aan uiterlijke verzorging (Het Financieele Dagblad, 2007). Wanneer de economische situatie niet zou veranderen, lijkt verder uitbreiden daarom geen verkeerd idee. Echter, dit moet op een berekender manier gebeuren dan voorheen. Er blijkt namelijk veel variatie te bestaan in het succes van winkels.

Aan de hand van beschrijvende statistiek is gebleken dat er vooral een hoge variatie bestaat in de operationele winst en de omzetten van winkels. Het blijkt bijvoorbeeld dat de 25 procent best renderende winkels een gemiddelde operationele winst van 365.482,71 euro boekten, terwijl de 25 procent meest slecht renderende winkels een gemiddelde operationele winst van maar 4304,84 euro behaalden. Dat is een groot verschil dus. Hetzelfde geldt voor de omzet, alleen dan in een iets mindere mate. Het doel van dit onderzoek was het achterhalen van de oorzaken van de gevonden variatie en aan de hand daarvan beleidsopties ter optimalisatie van het filiaalnetwerk.

In dit onderzoek zijn lineaire regressie analyses op een hiërarchische manier gebruikt om te achterhalen hoe iedere ICI PARIS XL winkel in Nederland een hogere operationele winst kan bereiken. Stap voor stap werd duidelijk welke factoren verantwoordelijk zijn voor variatie in succes. Het is gebleken dat de verschillen in omzetten het overgrote deel van de variatie in de operationele winst kunnen verklaren. De variatie in klantenaantallen blijkt vervolgens de belangrijkste reden dat er variatie in de omzetten ontstaat. De verschillen in deze cruciale klantenaantallen blijken op hun beurt weer te verklaren door verschillen in bezoekersaantallen. Tenslotte komt uit de regressie naar voren dat de variatie in bezoekersaantallen kan worden verklaard door factoren die iets zeggen over de winkellocatie; zoals de aantallen standaardconsumenten van ieder winkelgebied, het aantal passanten en het gemiddeld inkomen in de betreffende gemeente. De plaatsgebondenheid van processen staat dus centraal.

Optimalisering van het filiaalnetwerk betekent zowel werken aan de interne organisatie (van de onderneming als geheel en van de afzonderlijke filialen) en werken aan de externe omgeving (bijvoorbeeld door een uitgekende locatiekeuze). De onderzoeksuitkomsten die gebruikt kunnen worden voor de beleidsvoorstellen op het gebied van de interne organisatie zullen ten eerste aan bod komen.

Bij de interne organisatie spelen volgens de analyse de interne verkooptechnieken (van invloed op de omzet via het aantal klanten) en assortiment (van invloed op de omzet via de gemiddelde besteding per klant) een hoofdrol. Interne verkooptechnieken kunnen worden vertaald in de conversiegraad: deze geeft aan hoeveel procent van het aantal bezoekers ook werkelijk klant wordt. Interessant is de uitkomst dat de omvang van de winkel een negatief effect heeft op de conversie: hoe groter de winkel, hoe meer bezoekers, maar relatief weinig klanten. Kijkers, geen kopers dus. De leeftijd van de winkel blijkt wel een positief effect te hebben op de conversiegraad. Dat laatste moet waarschijnlijk kan geïnterpreteerd worden als een leereffect: filialen die langer bestaan weten meer van de lokale markt. Het is goed om daarbij te bedenken dat het eerste ICI Paris XL filiaal in 1997 werd gevestigd. Het gaat dus om jonge bedrijven en er is blijkbaar wel degelijk een leercurve te ontdekken. Er is ook een andere interpretatie mogelijk, namelijk dat leeftijd staat voor reputatie: filialen die al langer bestaan hebben kans gezien om een naam op te bouwen in de lokale markt. Samengevat blijkt dat interne verkooptechnieken beïnvloed worden door de leeftijd en de grootte van de winkel.

Het belang van het assortiment is zichtbaar door het effect dat bepaalde factoren hebben op de gemiddelde omzet per klant. Verschillen in de verkooppercentages huidverzorgingsproducten, percentages VIP-klanten en het aantal klanten tussen de 30 en 45 jaar blijken cruciaal voor verschillen in de gemiddelde besteding per klant. Deze zaken zeggen allemaal iets over de manier waarop het assortiment momenteel gebruikt wordt. Deze percentages zijn echter ook weer geografisch gebonden. In rijkere gemeenten wordt de mate van huidverzorgingsverkoop en VIP-verkoop benadeeld. De verkooppercentages aan 45-plussers blijken gerelateerd aan hun relatieve aanwezigheid in de betreffende vestigingsgemeente. Daarnaast besteden dertigers in de zeer sterk verstedelijkte gebieden relatief meer geld in ICI PARIS XL winkels dan in andere typen gemeenten. Kortom, assortiment eigenschappen moeten aanpast worden aan lokale omstandigheden.

Met het oog op de interne optimalisatie van bestaande ICI PARIS XL filialen in Nederland kunnen vervolgens de volgende beleidsvoorstellen gegeven worden:

- ✚ Ten eerste moet opgemerkt worden dat het zonde is, dat in de zeer sterk verstedelijkte gemeenten en grotere winkels hetzelfde aantal bezoekers minder klanten oplevert. De conversiegraad blijkt in de zeer sterk verstedelijkte gebieden lager te liggen en dan vooral in winkels groter dan 163 vierkante meter. In deze gebieden zou bijvoorbeeld extra getraind kunnen worden op het omgaan met *funshoppers*. Een andere mogelijkheid is de verkoopteams eens goed onder de loep te nemen.
- ✚ Ten tweede blijkt uit de analyses dat in rijkere gemeenten luxe huidverzorging waarschijnlijk niet bij ICI PARIS XL wordt gekocht. Aangezien huidverzorgingsverkoop een positief effect heeft op de gemiddelde besteding per klant, is het een gemiste kans dat in rijkere gemeenten minder huidverzorging wordt verkocht. Een oplossing is het opzetten van een meer exclusief concept in deze gemeenten; een soort exclusief private label bijvoorbeeld. Het gaat erom dat de winkel een dermate luxe en exclusieve uitstraling krijgt, dat de rijkere inkomens er hun huidverzorging en super-de-luxe crèmes willen kopen. ICI PARIS XL zal dus haar huidige Product Market Combination moeten aanpassen.
- ✚ Ten derde bleken de leeftijdscategorieën van klanten ook nog een rol te spelen. Hogere verkooppercentages aan klanten uit de leeftijdscategorie van 46-60 jaar, hadden een negatief effect op de gemiddelde besteding per klant. Het percentage omzet gegenereerd door klanten in de leeftijdscategorie 46-60 jaar komt overeen met de aanwezigheid van deze leeftijdsgroep in een gemeente. Ofwel, het omzetpercentage van deze klantengroep is voor een deel afhankelijk van de betreffende gemeente waarin de winkel is gelegen. Daar zal een winkel dus mee moeten leren omgaan. Een oplossing is het aanpakken van de negatieve impact van deze leeftijdsgroep op de gemiddelde besteding per klant, door middel van speciale marketing- en verkoopcampagnes gericht op klanten boven de 46 jaar! Er moeten tools bedacht worden om deze mensen in verhouding meer geld uit laten geven in de ICI PARIS XL parfumeriezaak; want het budget hebben zij zeker!

- ✚ Tenslotte blijkt dat de klantenkaarthouders met een leeftijd tussen de 31 en 45 jaar een positief effect hebben op de gemiddelde besteding per klant. Dit percentage moet daarom gestimuleerd worden. In de zeer sterk verstedelijkte gebieden is het gemiddelde verkoopperscentage aan klanten tussen 31 en 45 jaar ruim 29 procent. In de sterk en matig verstedelijkte gebieden is het 28 procent. De life style mentaliteit in de zeer sterk verstedelijkte gemeenten als Amsterdam, Den Haag en Rotterdam kan er toe geleid hebben dat deze leeftijdsgroep meer vertegenwoordigd is in de winkels en meer bereid is geld uit te geven aan cosmetica. In de matig en sterk verstedelijkte gemeenten moet meer (marketing) aandacht gelegd worden op deze leeftijdscategorie, want ze beïnvloedt de omzet per klant positief.

De onderzoeksuitkomsten die vervolgens gebruikt kunnen worden voor de beleidsvoorstellen op het gebied van de externe omgeving zullen vervolgens aan bod komen.

Dit onderzoek laat duidelijk zien dat het aantal bezoekers cruciaal is voor de hoogte van de omzet binnen een filiaal. Door de bank genomen levert een hoog aantal bezoekers ook veel klanten op. Het aantal bezoekers levert daardoor dus ook de meest interessante aanknopingspunten op voor een geografische analyse. Er kan onderscheid gemaakt worden in drie geografische schalen:

- Regionale schaal:  
Op regionale schaal speelt vooral de koopkracht, of liever gezegd het aantal standaardconsumenten, een belangrijke rol. Filialen in regio's met een relatief hoog aantal standaardconsumenten bleken een significant hoger bezoekersaantal te verkrijgen. De filialen van ICI PARIS XL moeten dus sowieso verspreid worden over de regio's in de mate waarin er standaardconsumenten wonen.
- Stedelijke schaal:  
Op stedelijke schaal spelen vooral agglomeratievoordelen. Dit is aantoonbaar door de positieve effecten van het aantal concurrenten en het aantal mode- en luxe winkels in het winkelgebied op het aantal standaardconsumenten. Clustering van concurrerende winkels en vergelijkbare winkels zorgt ervoor dat meer standaardconsumenten aangetrokken worden tot het winkelgebied, wat voordelen oplevert. De nabije aanwezigheid van deze winkels heeft dus blijkbaar een positief effect op het aantal bezoekers. Daarnaast is te zien dat de bevolkingsomvang van de vestigingsgemeente ook deels een positief effect heeft op het aantal standaardconsumenten. Dat is ook een agglomeratievoordeel.
- Locatie schaal:  
Per locatie is aantoonbaar dat het aantal passanten van belang is. Een winkelstraat met meer passanten blijkt haar vruchten af te werpen op het aantal bezoekers van die winkel. Daarom hebben de mate van stedelijkheid van de gemeente en het type locatie in een binnenstad/ hoofdwinkel-centrum een positief effect op het aantal bezoekers.

Samengevat kan filiaalnetwerk van ICI PARIS XL als volgt geoptimaliseerd worden. De Directie van ICI PARIS XL zou moeten investeren in winkels in koopkrachtige regio's, in stedelijke omgevingen en op centrale locaties. Het positieve verband tussen de winkelgrootte en de omzet is bijvoorbeeld alleen significant in de zeer sterk verstedelijkte gemeenten, welke in staat zijn om de benodigde bezoekersaantallen voor grote winkels te leveren. Er moet echter wel bedacht worden dat externe factoren alleen in samenhang met interne factoren echt effectief zijn. In zeer sterk verstedelijkte gebieden zou men andere verkooptechnieken moeten inzetten om (ondanks het hoge aantal funshoppers) de conversiegraad te verhogen. Grotere winkels, die dus zeer rendabel blijken te zijn in zeer sterk verstedelijkte gemeentes, kunnen pas meer profijt opleveren wanneer interne verkoopteams op een andere manier getraind worden.

De benodigde combinatie van interne en externe optimalisatie komt ook naar voren uit het volgende. De gemiddelde omzet per klant blijkt sterk bepaald te worden door de regelmatige bezoeker (VIP-card houders). Hun komst is een kwestie van aanbod en vraag. Een assortiment met veel luxe verzorgingsproducten (aanbod) trekt veel van dit soort klanten aan, die men vooral vindt onder de bovenmodale inkomensklassen en in de leeftijdsklasse tussen 30 en 45 jaar (vraag). Er liggen dan ook kansen om deze groepen nog beter te bedienen. Bijvoorbeeld door het intensiveren van de huidige Product Market Combination, dan wel de Product Market Combination uitbreiden naar meer luxe producten en klanten, in gebieden waar deze typen klanten veel vertegenwoordigd zijn.

De gemaakte beleidsvoorstellen geven aan dat er nog heel wat verbeteringen mogelijk zijn voor ICI PARIS XL in Nederland. Na een 10 jaar durende expansiegolf is het nu zaak om lokale verfijningen aan te brengen binnen bestaande en nieuwe winkels. Dit onderzoek is echter gebaseerd op cijfers uit het jaar 2007. Dit advies geldt dan ook voor een economische situatie vergelijkbaar of zelfs voorspoediger dan de situatie in het jaar 2007. In de huidige economische recessie is overleven belangrijker is dan uitbreiden, wat betekent dat dit advies waarschijnlijk niet als zodanig opgevolgd zal worden. Uit het onderzoek komt echter naar voren dan een aanvallende strategie gericht op meer omzet door middel van een diversificatie strategie, uiteindelijk de organisatie geen windeieren legt.



## **Bijlagen**

Bijlage 1: Correlatiematrix en ANOVA-associatietabel

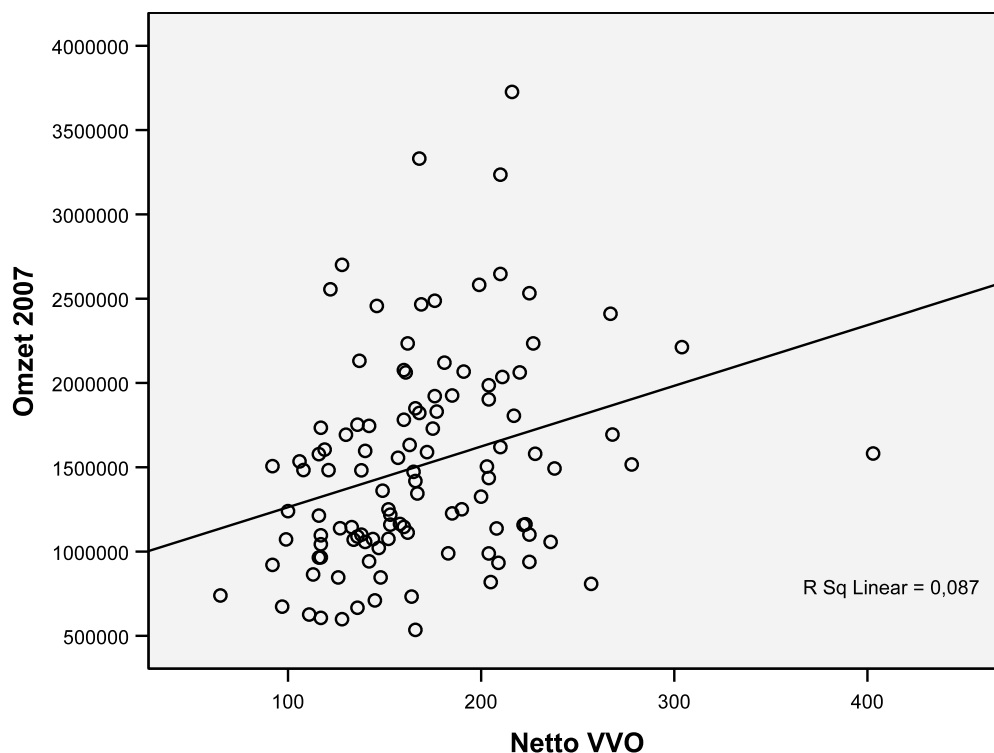
Bijlage 2: Verbanden tussen de omzet per winkel en succesfactoren

Correlatietabel 6.1: Verkoopvloeroppervlakte en de omzet

		Omzet 2007	Netto VVO
<b>Omzet 2007</b>	Pearson Correlation	1	,294(**)
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	109	109
<b>Netto VVO</b>	Pearson Correlation	,294(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	109	109

Bron: ICI PARIS XL, 2006

Figuur 6.1 Spreidingsdiagram winkelvloeroppervlakte en absolute omzet



Bron: ICI PARIS XL, 2007

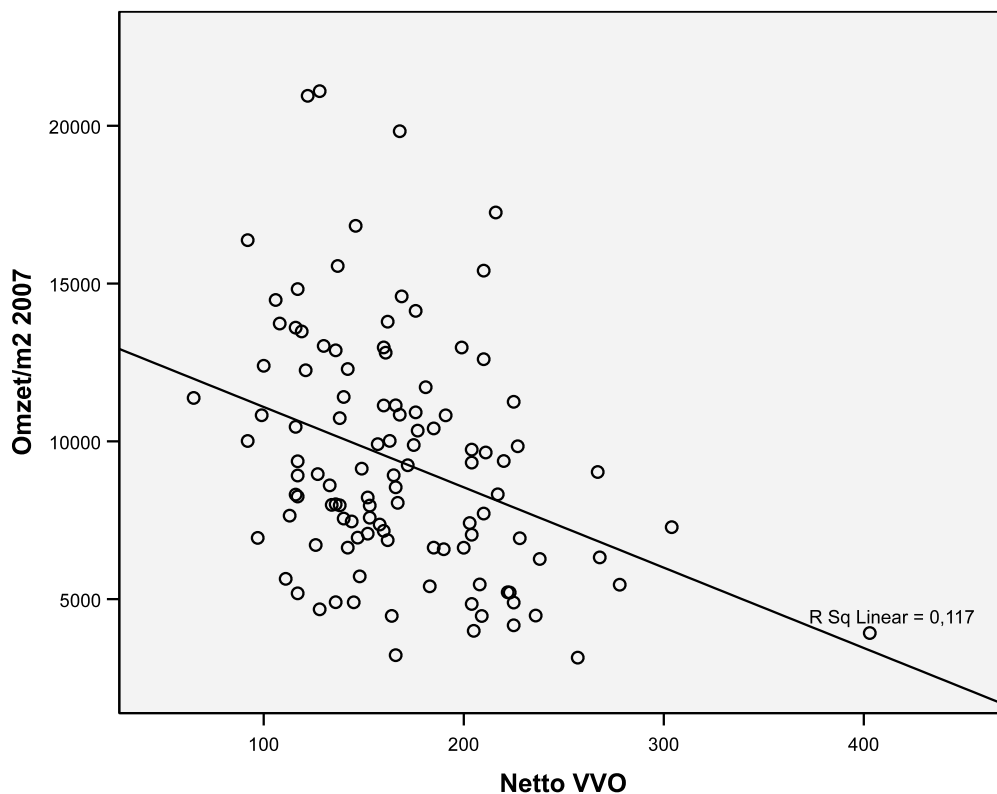
Correlatie tabel 6.2 Winkelvloeroppervlakte en omzet/m<sup>2</sup> 2007

		Omzet/m2 2007	Netto VVO
<b>Omzet/m2 2007</b>	Pearson Correlation	1	-,315(**)
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	108	108
<b>Netto VVO</b>	Pearson Correlation	-,315(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	108	108

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Bron: ICI PARIS XL, 2007

**Figuur 6.2: Spreidingsdiagram verkoopvloeroppervlakte en omzet/m<sup>2</sup>**



**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 6.3: Verkoopvloeroppervlakte en de omzet per vierkante meter in weinig/matig versteljkte gemeenten**

		Omzet/m2 2007	Netto VVO
Omzet/m2 2007	Pearson Correlation	1	-,487(**)
	Sig. (2-tailed)		,003
	N	35	35
Netto VVO	Pearson Correlation	-,487(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N	35	35

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL en Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007**

**Correlatie tabel 6.4: Verkoopvloeroppervlakte en de omzet in weinig/matig versteljkte gemeenten**

		Netto VVO	Omzet 2007
Netto VVO	Pearson Correlation	1	,241
	Sig. (2-tailed)		,162
	N	35	35
Omzet 2007	Pearson Correlation	,241	1
	Sig. (2-tailed)	,162	
	N	35	35

**Bron: ICI PARIS XL en Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007**

**Correlatie tabel 6.5: Verkoopvloeroppervlakte en de omzet per vierkante meter in sterk verstedelijkte gemeenten**

		Netto VVO	Omzet/m2 2007
Netto VVO	Pearson Correlation	1	<b>-,356(*)</b>
	Sig. (2-tailed)		,019
	N	43	43
Omzet/m2 2007	Pearson Correlation	<b>-,356(*)</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,019	
	N	43	43

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL en Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007**

**Correlatie tabel 6.6: Verkoopvloeroppervlakte en de omzet per vierkante meter in zeer sterk verstedelijkte gemeenten**

		Omzet/m2 2007	Netto VVO
Omzet/m2 2007	Pearson Correlation	1	<b>-,142</b>
	Sig. (2-tailed)		,455
	N	30	30
Netto VVO	Pearson Correlation	<b>-,142</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,455	
	N	30	30

**Bron: ICI PARIS XL en het CBS, 2007**

**Correlatie tabel 6.7: Correlatie verkoopvloeroppervlakte en de omzet in zeer sterk verstedelijkte gemeenten**

		Netto VVO	Omzet 2007
Netto VVO	Pearson Correlation	1	<b>,490(**)</b>
	Sig. (2-tailed)		,006
	N	30	30
Omzet 2007	Pearson Correlation	<b>,490(**)</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,006	
	N	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL en het Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007**

**Correlatie tabel 6.8: Leeftijd winkel en de omzet**

		Omzet 2007	Jarenopen 2007
Omzet 2007	Pearson Correlation	1	<b>,572(**)</b>
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	109	109
Jarenopen2007	Pearson Correlation	<b>,572(**)</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	109	109

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

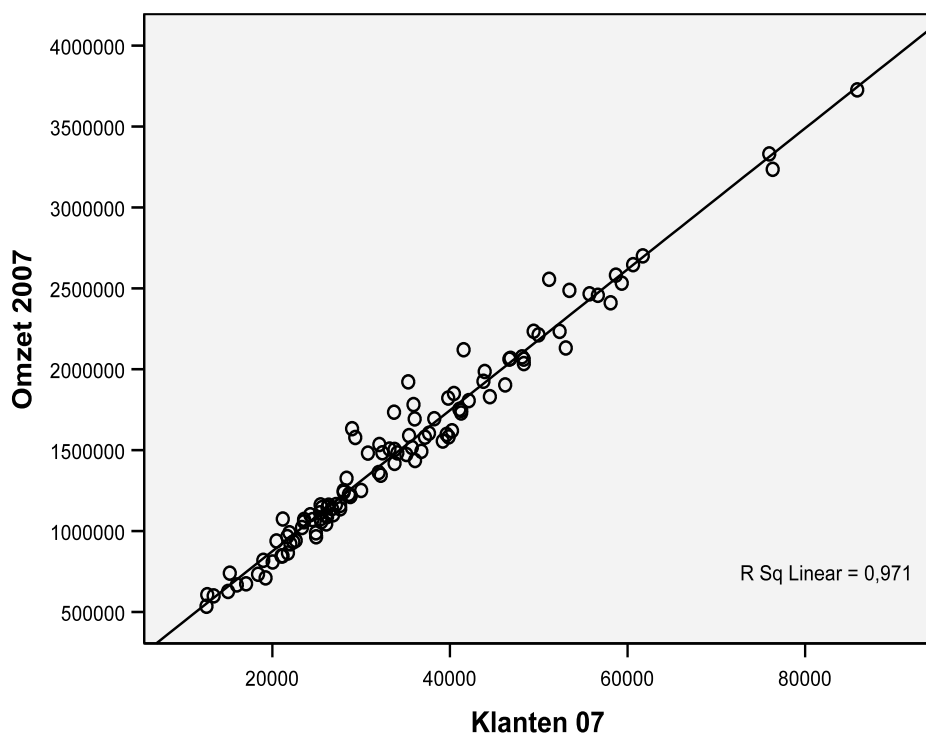
**Correlatie tabel 6.9: Aantal klanten en de omzet**

		Omzet 2007	Klanten 07
Omzet 2007	Pearson Correlation	1	<b>,985(**)</b>
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	109	109
Klanten 07	Pearson Correlation	<b>,985(**)</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Figuur 6.4: Spreidingsdiagram aantal klanten en de omzet**



**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

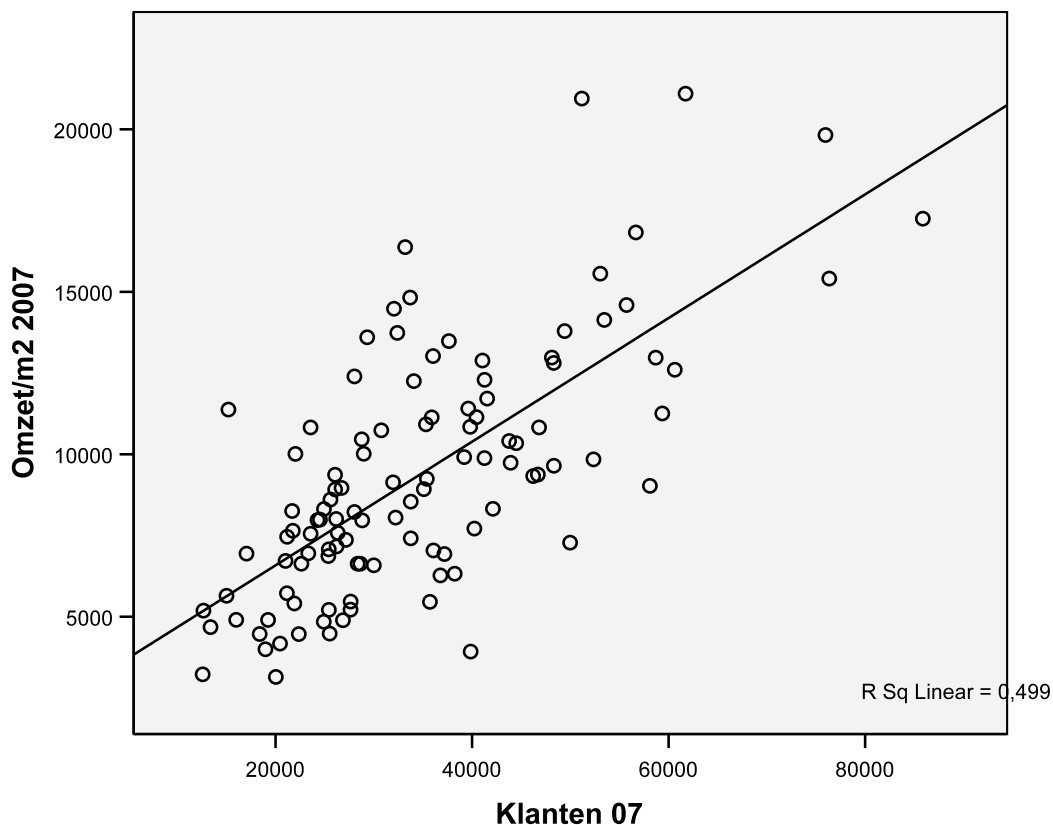
**Correlatie tabel 6.10 Aantal klanten en omzet/m<sup>2</sup>**

		Klanten 07	Omzet/m <sup>2</sup> 2007
Klanten 07	Pearson Correlation	1	<b>,706(**)</b>
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	109	109
Omzet/m <sup>2</sup> 2007	Pearson Correlation	<b>,706(**)</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Figuur 6.5** Spreidingsdiagram aantal klanten en omzet/m<sup>2</sup>



**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 6.11** Besteding per klant en de absolute omzet

		Omzet 2007	OPK 07
Omzet 2007	Pearson Correlation	1	,193(*)
	Sig. (2-tailed)		,045
	N	109	109
OPK 07	Pearson Correlation	,193(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,045	
	N	109	109

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

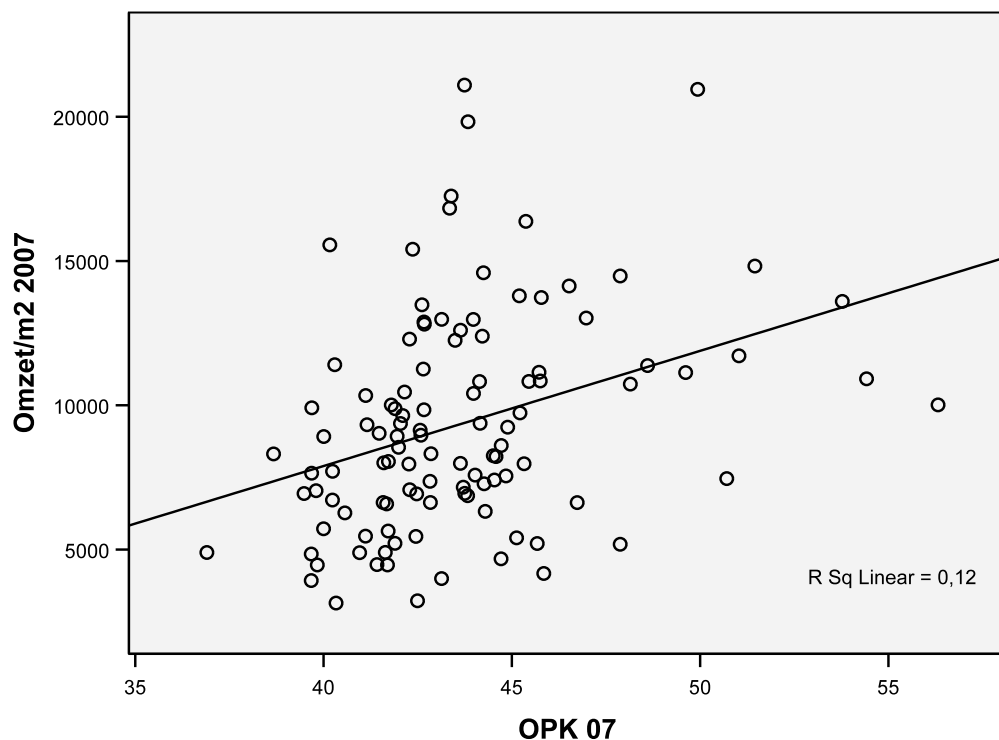
**Correlatie tabel 6.12: Omzet per klant en de omzet per vierkante meter**

		Omzet/m2 2007	OPK 07
Omzet/m2 2007	Pearson Correlation	1	,346(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	109	109
OPK 07	Pearson Correlation	,346(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Figuur 6.6: Spreidingsdiagram omzet per klant en de omzet/m<sup>2</sup>**



**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 6.13: Omzet 2007 en percentage huidverzorgingsverkoop**

		Omzet 2007	% Skincare 07
Omzet 2007	Pearson Correlation	1	,183
	Sig. (2-tailed)		,057
	N	109	109
% Skincare 07	Pearson Correlation	,183	1
	Sig. (2-tailed)	,057	
	N	109	109

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 6.14: Percentage huidverzorgingsverkoop en de OPK**

		OPK 07	% Skincare 07
OPK 07	Pearson Correlation	1	,756(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	109	109
% Skincare 07	Pearson Correlation	,756(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 6.15: Conversiegraad en de percentages skincare verkoop**

		Conversie 07	% Skincare 07
Conversie 07	Pearson Correlation	1	,459(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	109	109
% Skincare 07	Pearson Correlation	,459(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

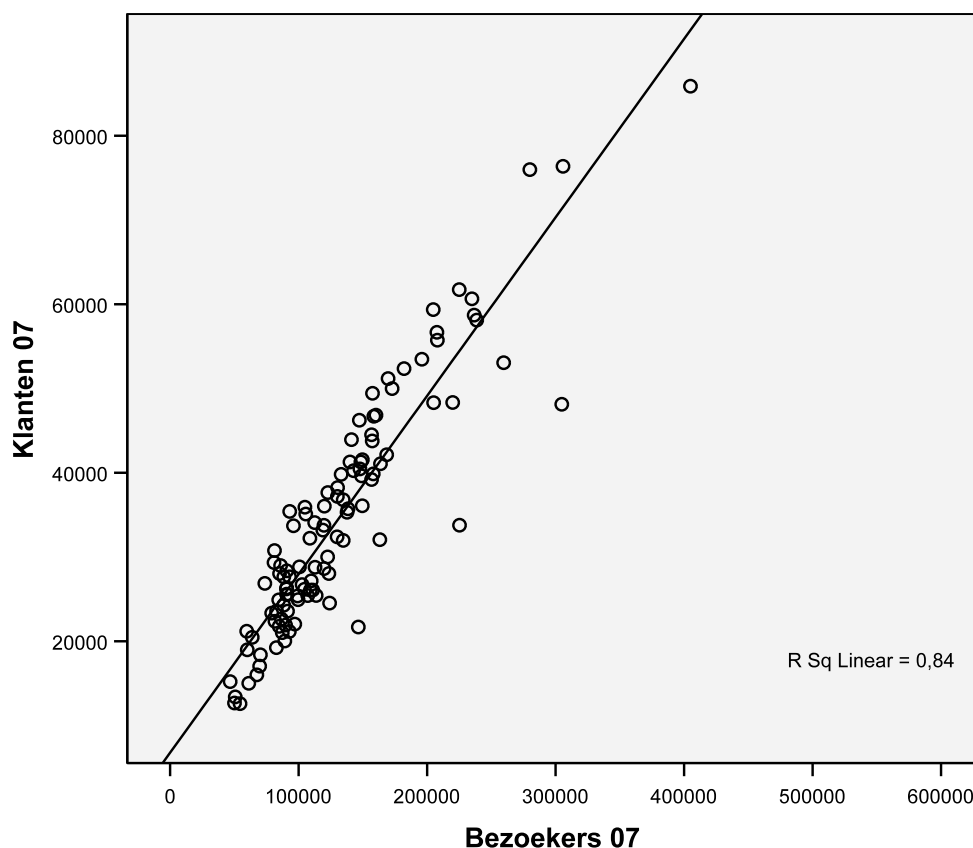
**Correlatie tabel 6.18: Aantal bezoekers en aantal klanten**

		Klanten 07	Bezoekers 07
Klanten 07	Pearson Correlation	1	,916(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	109	109
Bezoekers 07	Pearson Correlation	,916(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Figuur 6.7 Spreidingsdiagram aantal bezoekers en aantal klanten**



**Bron: ICI PARIS XL, 2007**



**Correlatie tabel 6.20: Index besteedbaar inkomen en de besteding per klant**

		OPK 07	Index besteedbaar inkomen 07
OPK 07	Pearson Correlation	1	,358(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	109	109
Index besteedbaar inkomen	Pearson Correlation	-,358(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL en Locatus, 2007**

**Correlatie tabel 6.21: Index besteedbaar inkomen en percentages skincare verkoop**

		Index besteedbaar inkomen 07	% Skincare 07
Index besteedbaar inkomen verzorgingsgebied 07	Pearson Correlation	1	-,614(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	109	109
% Skincare 07	Pearson Correlation	-,614(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL en Locatus, 2007**

**Correlatie tabel 6.22: Percentages VIP- en C klanten en de OPK**

		OPK 07	OmzetC	OmzetVIP
OPK 07	Pearson Correlation	1	-,592(**)	,772(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	109	109	109
OmzetC	Pearson Correlation	-,592(**)	1	-,644(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	109	109	109
OmzetVIP	Pearson Correlation	,772(**)	-,644(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	109	109	109

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 6.22: Omzet percentage aan VIP-klienten en de leeftijd van de winkel**

		OmzetVIP	Jarenopen 2007
OmzetVIP	Pearson Correlation	1	,281(**)
	Sig. (2-tailed)		,003
	N	109	109
Jarenopen2007	Pearson Correlation	,281(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 6.23: Omzet percentage VIP-klienten en het besteedbaar inkomen**

		OmzetVIP	Besteedbaar inkomen 07
OmzetVIP	Pearson Correlation	1	-,434(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	109	109
Besteedbaar inkomen verzorgingsgebied 07	Pearson Correlation	-,434(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL en Locatus, 2007**

**Correlatie tabel 6.24: Percentage huidverzorgingverkoop en het aandeel VIP-verkoop**

		% Skincare 07	OmzetVIP
% Skincare 07	Pearson Correlation	1	,858(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	109	109
OmzetVIP	Pearson Correlation	,858(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 6.25 Partiele correlatie percentage skincare verkoop en de OPK**

Control Variables		OPK 07	% Skincare 07
OmzetVIP	OPK 07	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,286
		df	,003
% Skincare 07	OPK 07	Correlation	,286
		Significance (2-tailed)	1,000
		df	,003
		df	106
			0

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 6.26 : Partiele correlatie percentage VIP omzet en de OPK**

Control Variables			OPK 07	OmzetVIP
% Skincare 07	OPK 07	Correlation	1,000	<b>,367</b>
		Significance (2-tailed)	.	,000
		df	0	106
OmzetVIP	OmzetVIP	Correlation	<b>,367</b>	1,000
		Significance (2-tailed)	,000	.
		df	106	0

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 6.27: Omzet percentages leeftijdsklassen en de OPK**

		OPK 07
leeftijd46tot60	Pearson Correlation	<b>,252(**)</b>
	Sig. (2-tailed)	,008
	N	109
leeftijdklant15tot30	Pearson Correlation	<b>-,271(**)</b>
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	109
leeftijdklant31tot45	Pearson Correlation	<b>,297(**)</b>
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	109
OPK 07	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 6.30: Frontbreedte winkel en de bezoekersaantallen**

		Bezoekers 07	Frontmeter
Bezoekers 07	Pearson Correlation	1	<b>,179</b>
	Sig. (2-tailed)		,063
	N	109	109
Frontmeter	Pearson Correlation	<b>,179</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,063	
	N	109	109

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**One-Way ANOVA tabel 6.31: Verschillen in bezoekersaantallen tussen de drie typen verstedelijkte gemeenten**

Bezoekers 07

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Tussen de groepen	385351539 82,453	2	19267576991, 227	<b>5,730</b>	,004
Binnen de groepen	353089801 261,353	105	3362760012,0 13		
Totaal	391624955 243,806	107			

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 6.31 : Significante verschillen tussen regio's**

Dependent Variable: Bezoekers 07

(I) score stedelijkheid	(J) score stedelijkheid	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
weinig/matig stedelijk	sterk stedelijk	-20103	13201,612 73086301 000	,392
	zeer sterk stedelijk	-48747,5 (*)	14428,127 31737947 000	,003
sterk stedelijk	weinig/matig stedelijk	20103	13201,612 73086301 000	,392
	zeer sterk stedelijk	-28644	13794,771 53163586 000	,121
zeer sterk stedelijk	weinig/matig stedelijk	48747,5 (*)	14428,127 31737947 000	,003
	sterk stedelijk	28644	13794,771 53163586 000	,121

\* The mean difference is significant at the .05 level.

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 6.33: Aantal inwoners vestigingsplaats en het aantal bezoekers**

		Bezoekers 07	Inwoners vestigingsplaats
Bezoekers 07	Pearson Correlation	1	,419(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	109	109
Inwoners vestigingsplaats	Pearson Correlation	,419(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 6.34: Aantal inwoners van de vestigingsplaats, het primaire verzorgingsgebied en aantal standaardconsumenten**

		Inwoners vestigingsplaats	Inwoners primair verzorging gebied	Standaard Consumenten
Inwoners vestigingsplaats	Pearson Correlation	1	,621(**)	,558(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	109	109	109
Inwoners primair verzorging gebied	Pearson Correlation	,621(**)	1	,977(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	109	109	109
Standaard Consumenten	Pearson Correlation	,558(**)	,977(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	109	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: Locatus, 2007.**

**Correlatie tabel 6.35 Aantal standaardconsumenten en aantal bezoekers**

		Standaard Consumenten	Bezoekers 07
Standaardconsumenten	Pearson Correlation	1	,697(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	109	109
Bezoekers 07	Pearson Correlation	,697(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL en Locatus, 2007**

**Correlatie tabel 6.36: Aantal standaardconsumenten en passantenaantallen**

		Aantal passanten	Standaard Consumenten
Aantal passanten	Pearson Correlation	1	,537(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	91	91
Standaard Consumenten	Pearson Correlation	,537(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	91	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 6.37: Aantal passanten en bezoekersaantallen**

		Aantal passanten	Bezoekers 07
Aantal passanten	Pearson Correlation	1	,636(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	91	91
Bezoekers 07	Pearson Correlation	,636(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	91	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL en Locatus, 2007**

**Correlatie tabel 6.38: Bezoekersaantallen en mode- en luxe winkels**

		Bezoekers 07	Aantal mode- en luxe winkels
Bezoekers 07	Pearson Correlation	1	,526(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	109	109
Aantal mode- en luxe winkels	Pearson Correlation	,526(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL en Locatus, 2007**

**One-way ANOVA tabel 6.39: Verschillen in mode- en luxe winkels tussen drie typen verstedelijkte gemeenten**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	409406,716	2	204703,358	8,278	,000
Within Groups	2596552,200	105	24729,069		
Total	3005958,917	107			

**Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek en Locatus, 2007**

**Tabel 6.40: Significante verschillen tussen de verschillende typen verstedelijkte gemeente**

Dependent Variable: Aantal mode- en luxe winkels

(I) score stedelijkheid	(J) score stedelijkheid	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
weinig/matig stedelijk	sterk stedelijk	-54,84452	35,79999	,386
	zeer sterk stedelijk	-157,58(*)	39,12604	,000
sterk stedelijk	weinig/matig stedelijk	54,84452	35,79999	,386
	zeer sterk stedelijk	-102,74(*)	37,40851	,021
zeer sterk stedelijk	weinig/matig stedelijk	157,58(*)	39,12604	,000
	sterk stedelijk	102,74(*)	37,40851	,021

\* The mean difference is significant at the .05 level.

**Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek en Locatus, 2007**

**Correlatie tabel 6.41: Aantal concurrenten, bezoekers en passanten**

		Bezoekers 07	Aantal concurrenten	Aantal passanten
Bezoekers 07	Pearson Correlation	1	,517(**)	,636(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	109	109	91
aantalconcurrentie	Pearson Correlation	,517(**)	1	,535(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	109	109	91
Aantal passanten	Pearson Correlation	,636(**)	,535(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	91	91	91

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: Locatus, 2007**

**One-way ANOVA tabel 6.42: Verschillen in aantal concurrenten tussen de drie typen verstedelijkte gemeenten**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	524,883	2	262,442	14,616	,000
Within Groups	1885,367	105	17,956		
Total	2410,250	107			

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 6.43: Verschillen in concurrenten tussen typen verstedelijkte gemeenten**

(I) score stedelijkheid	(J) score stedelijkheid	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
weinig/matig stedelijk	sterk stedelijk	-1,60000	,96468	,301
	zeer sterk stedelijk	-5,56667(*)	1,05430	,000
sterk stedelijk	weinig/matig stedelijk	1,60000	,96468	,301
	zeer sterk stedelijk	-3,96667(*)	1,00802	,000
zeer sterk stedelijk	weinig/matig stedelijk	5,56667(*)	1,05430	,000
	sterk stedelijk	3,96667(*)	1,00802	,000

\* The mean difference is significant at the .05 level.

**Bron: Locatus en Centraal Bureau voor de Statistiek , 2007**

**Tabel 6.44: Verschillen in bezoekersaantallen tussen de drie lokatietypen**

(I) score locatie	(J) score locatie	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
B1	A2	-23035,3	21940,6861126 5863000	<b>,890</b>
	A1	-22684,7	19972,7603131 6978000	<b>,778</b>
A2	B1	23035,3	21940,6861126 5863000	<b>,890</b>
	A1	350,7	15158,2593000 5625000	<b>1,000</b>
A1	B1	22684,7	19972,7603131 6978000	<b>,778</b>
	A2	-350,7	15158,2593000 5625000	<b>1,000</b>

**Bron: Locatus, 2007**



### Bijlage 3: Verbanden tussen de operationele winst en succesfactoren

**Correlatie tabel 7.2: Absolute omzet en operationele winst**

		SOP 2007	Omzet 2007
<b>SOP 2007</b>	Pearson Correlation	1	,885(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	109	109
<b>Omzet 2007</b>	Pearson Correlation	,885(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	109	109

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 7.3: Leeftijd van de winkel en de operationele winst**

		Jarenope n2007	SOP 2007
<b>Jarenopen2007</b>	Pearson Correlation	1	,649(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	109	109
<b>SOP 2007</b>	Pearson Correlation	,649(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 7.4: Lekkage kosten en de operationele winst**

		SOP 2007	Percentage lekkage
<b>SOP 2007</b>	Pearson Correlation	1	,101
	Sig. (2-tailed)		,296
	N	109	109
<b>Lekkage kosten</b>	Pearson Correlation	,101	1
	Sig. (2-tailed)	,296	
	N	109	112

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 7.5: Verkoopvloer oppervlak en de operationele winst**

		SOP 2007	Netto VVO
<b>SOP 2007</b>	Pearson Correlation	1	,151
	Sig. (2-tailed)		,118
	N	109	109
<b>Netto VVO</b>	Pearson Correlation	,151	1
	Sig. (2-tailed)	,118	
	N	109	109

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 7.6: Huur 2007 en de operationele winst**

		SOP 2007	Huur 07
SOP 2007	Pearson Correlation	1	-,318(**)
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	109	109
Huur 07	Pearson Correlation	-,318(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 7.7: Huur en SOP in de matig/weinig verstedelijkte gemeenten**

		SOP 2007	Huur 07
SOP 2007	Pearson Correlation	1	-,191
	Sig. (2-tailed)		,272
	N	35	35
Huur 07	Pearson Correlation	-,191	1
	Sig. (2-tailed)	,272	
	N	35	35

**Bron: ICI PARIS XL en Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007**

**Correlatie tabel 7.8: Huur en SOP in de sterk verstedelijkte gemeenten**

		SOP 2007	Huur 07
SOP 2007	Pearson Correlation	1	-,345(*)
	Sig. (2-tailed)		,024
	N	43	43
Huur 07	Pearson Correlation	-,345(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,024	
	N	43	43

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 7.9: Huur en SOP in de zeer sterk verstedelijkte gemeenten**

		SOP 2007	Huur 07
SOP 2007	Pearson Correlation	1	-,328
	Sig. (2-tailed)		,077
	N	30	30
Huur 07	Pearson Correlation	-,328	1
	Sig. (2-tailed)	,077	
	N	30	30

**Bron: ICI PARIS XL en Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007**

## Bijlage 4: Regressiemodellen voor de omzet en succesfactoren

**Tabel 3.1: Lineaire regressie met de omzet als afhankelijke factor en het aantal klanten en de gemiddelde besteding per klant als onafhankelijke factoren**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,999(a)	,998	,998	30211,38050 51091200

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	- 1345761,1 79	39318,045		-34,228	,000	- 1423713, 027	- 1267809, 331
	OPK 07	31095,244	888,178	,164	35,010	,000	29334,34 6	32856,14 2
	Klanten 07	43,353	,207	,980	209,147	,000	42,942	43,764

a Dependent Variable: Omzet 2007

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 3.2: Lineaire regressie met de omzet als afhankelijke factor en de dummies voor sterk- en zeer sterk verstedelijkte gemeenten als onafhankelijke factoren**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1334208,5 91	102797,79 6		12,979	,000	1130379 ,552	1538037,6 30
	Dumzeesterkstedelijk	328480,84 3	151314,25 8	,240	2,171	,032	28452,6 20	628509,06 5
	Dumsterkstedelijk	231430,79 8	138451,24 8	,184	1,672	,098	- 43092,4 51	505954,04 8

a Dependent Variable: Omzet 2007

**Bron: ICI PARIS XL en Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007**

**Tabel 3.3: Lineaire regressie met de omzet als afhankelijke factor en de dummies voor sterk- en zeer sterk verstedelijkte gemeenten, de klantenaantallen en de gemiddelde besteding per klant als onafhankelijke factoren**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,999(a)	,998	,998	28516,03421 46226600

a Predictors: (Constant), Dumsterkstedelijk, Klanten 07, OPK 07, Dumzeersterkstedelijk

b Dependent Variable: Omzet 2007

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1359291,944	38106,899		-35,670	,000	1434867,990	1283715,898
	OPK 07	31551,307	856,420	,167	36,841	,000	29852,799	33249,814
	Klanten 07	43,341	,204	,979	212,267	,000	42,936	43,746
	Dumzeersterkstedelijk	<b>16524,793</b>	<b>7281,281</b>	<b>-,012</b>	<b>-2,269</b>	<b>,025</b>	30965,496	-2084,090
	Dumsterkstedelijk	-1335,122	6680,879	-,001	-,200	,842	14585,069	11914,826

a Dependent Variable: Omzet 2007

**Bron: ICI PARIS XL en Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007**

**Tabel 3.4: Lineaire regressie met de omzet als afhankelijke factor en de interactie term voor winkelgrootte in zeer sterk verstedelijkte gebieden en het netto verkoopvloeroppervlak als onafhankelijke factoren**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1423782,844	794620,486		-1,792	,076	2999545,086	151979,399
	OPK 07	50457,548	16943,452	,267	2,978	,004	16858,048	84057,049
	Interactiegroottezeersterk	<b>1619,596</b>	714,693	,200	2,266	<b>,026</b>	202,333	3036,859
	Netto VVO	3957,867	1091,729	,325	3,625	,000	1792,928	6122,806

**Bron: ICI PARIS XL en Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007**

**Tabel 3.5: Lineaire regressie met de omzet als afhankelijke factor en de interactie term voor winkelgrootte in zeer sterk verstedelijkte gebieden, het aantal klanten en de gemiddelde besteding per klant als onafhankelijke factoren**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	- 1358287,9 30	37398,984		-36,319	,000	- 143245 1,519	- 12841 24,34 2
	OPK 07	31478,997	848,435	,167	37,102	,000	29796, 518	33161 ,476
	Klanten 07	43,362	,204	,979	212,374	,000	42,957	43,76 7
	Interactiegroottezeersterk	-81,984	37,343	-,010	-2,195	,030	- 156,03 7	- -7,931

a Dependent Variable: Omzet 2007

**Bron: ICI PARIS XL en Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007**

**Tabel 3.6: Lineaire regressie met de omzet als afhankelijke factor en het netto verkoopvloeroppervlak als onafhankelijke factor**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,294(a)	,087	,078	595695,3476 474570000

a Predictors: (Constant), Netto VVO

b Dependent Variable: Omzet 2007

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	903044,83 9	198782,04 4		4,543	,000	508982, 621	1297107 ,057
	Netto VVO	3600,625	1131,028	,294	3,183	,002	1358,49 4	5842,75 5

a Dependent Variable: Omzet 2007.

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 3.7: Lineaire regressie met de omzet als afhankelijke factor en het netto verkoopvloeroppervlak en de winkelleeftijd als onafhankelijke factoren**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,595(a)	,354	,342	503172,4363 492150000

a Predictors: (Constant), Netto VVO, Jarenopen2007

b Dependent Variable: Omzet 2007

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	610394,824	173610,949		3,516	,001	266194,232	954595,416
	Jarenopen2007	114200,155	17222,591	,532	6,631	,000	80054,693	148345,617
	Netto VVO	2065,535	983,008	,169	2,101	,038	116,627	4014,443

a Dependent Variable: Omzet 2007

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 3.8: Lineaire regressie met de omzet als afhankelijke factor en het netto verkoopvloeroppervlak, de winkelleeftijd, het aantal klanten en de gemiddelde omzet per klant als onafhankelijke factoren**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1326688,635	43688,516		-30,367	,000	1413324,601	1240052,669
	Netto VVO	-62,035	63,056	-,005	-,984	,327	-187,078	63,007
	Jarenopen2007	495,726	1243,767	,002	,399	,691	-1970,711	2962,163
	OPK 07	30826,194	937,109	,163	32,895	,000	28967,871	32684,517
	Klanten 07	43,374	,258	,981	168,046	,000	42,862	43,886

a Dependent Variable: Omzet 2007

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 3.9: Lineaire regressie met de omzet als afhankelijke factor en het netto verkoopvloeroppervlak in het kwadraat als onafhankelijke factor (parabolisch verband)**

b Dependent Variable: Omzet 2007

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,345 <sup>a</sup>	,119	,102	5.877365303704 6E5

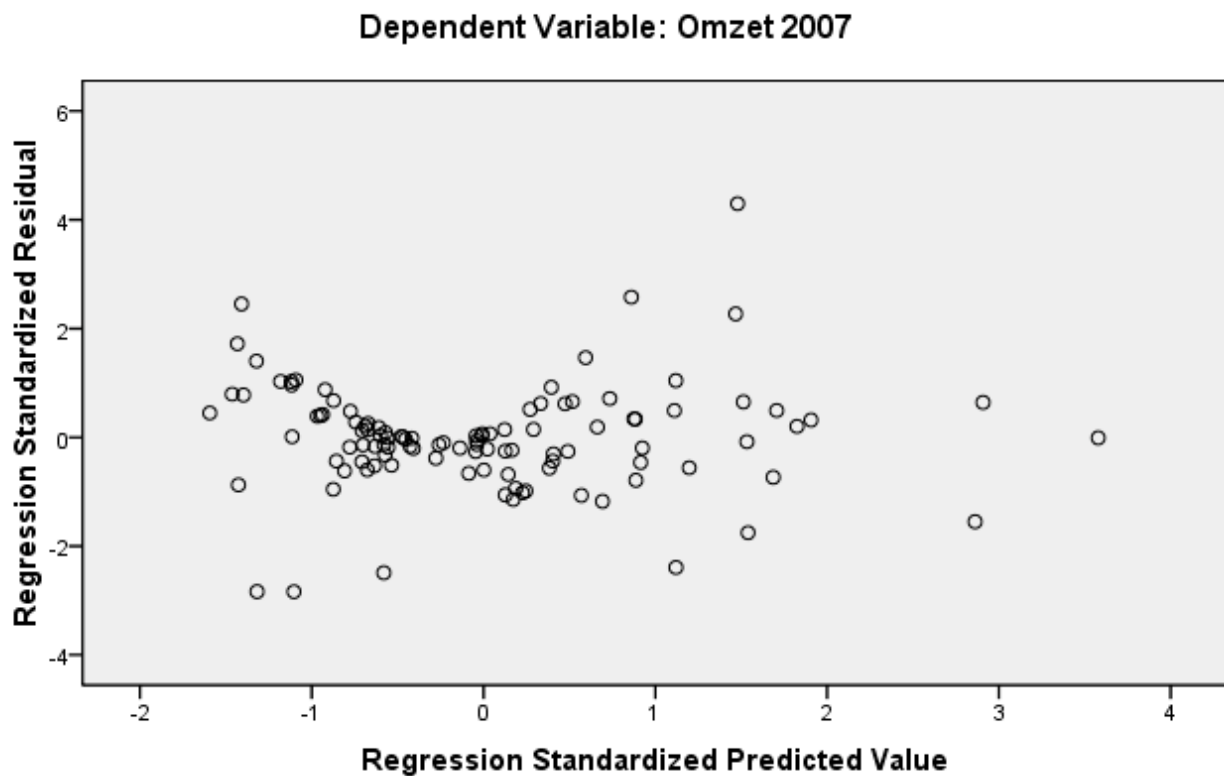
a. Predictors: (Constant), Groottekwadraat, Netto VVO

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	96063.680	4.524E5		.212	.832
	Netto VVO	12533.983	4649.374	1.024	2.696	.008
	Groottekwadraat	-22.565	11.401	-.752	-1.97	.050

a. Dependent Variable: Omzet 2007

Bron: ICI PARIS XL, 2007

Figuur 3.1: Residuen analyse van het regressiemodel voor de omzet



Bron: ICI PARIS XL, 2007

## Bijlage 5: Regressiemodellen voor de klantenaantallen

**Tabel 4.1: Lineaire regressie met het klantenaantal als afhankelijke factor en het bezoekersaantal als onafhankelijke factor**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,916(a)	,840	,838	5640,841

a Predictors: (Constant), Bezoekers 07

b Dependent Variable: Klanten 07

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	6785,753	1290,672		5,258	,000	4227,147	9344,359
	Bezoekers 07	,212	,009	,916	23,689	,000	,194	,229

a Dependent Variable: Klanten 07

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 4.2: Lineaire regressie met het klantenaantal als afhankelijke factor en de winkelleeftijd als onafhankelijke factor**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,551(a)	,304	,298	11759,083

a Predictors: (Constant), Jarenopen2007

b Dependent Variable: Klanten 07

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	21645,420	2198,145		9,847	,000	17287,854	26002,986
	Jarenopen2007	2674,635	391,169	,551	6,838	,000	1899,189	3450,082

a Dependent Variable: Klanten 07

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**



**Tabel 4.3: Lineaire regressie met het klantenaantal als afhankelijke factor en de winkelleeftijd en bezoekersaantallen als onafhankelijke factoren**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,937(a)	,878	,876	4940,561

a Predictors: (Constant), Jarenopen2007, Bezoekers 07

b Dependent Variable: Klanten 07

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	4404,354	1203,027		3,661	,000	2019,237	6789,472
	Bezoekers 07	,192	,009	,829	22,364	,000	,175	,209
	Jarenopen2007	1040,719	179,857	,215	5,786	,000	684,136	1397,302

a Dependent Variable: Klanten 07

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 4.4: Lineaire regressie met het klantenaantal als afhankelijke factor en de interactie termen voor bezoekers in winkels tussen de vier en zes jaar en winkels ouder dan zes jaar, de winkelleeftijd en de bezoekersaantallen als onafhankelijke factoren**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	6256,140	2127,817		2,940	,004	2036,598	10475,681
	Jarenopen2007	728,113	373,937	,150	1,947	,054	-13,418	1469,643
	Bezoekers 07	,174	,017	,752	10,280	,000	,140	,207
	Interactiebezoekmiddel	,020	,015	,109	1,316	,191	-,010	,049
	Interactiebezoekoud	,021	,021	,122	1,027	,307	-,020	,063

a Dependent Variable: Klanten 07

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 4.5: Lineaire regressie met het klantenaantal als afhankelijke factor en de winkelleeftijd, de bezoekersaantallen en de conversiegraad als onafhankelijke factoren**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-	2411,027		-12,569	,000	-	-
	Jarenopen2007	30303,121	121,268	,011	,446	,657	35083,742	25522,500
	Conversie 07	54,067	8083,697	,369	15,007	,000	-186,385	294,519
	Bezoekers 07	121315,891	,006	1,048	40,987	,000	105287,412	137344,370
		,242					,230	,254

a Dependent Variable: Klanten 07

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

### Correlatie tabel 4.6 : Winkelleeftijd en de conversiegraad

		Jarenopen2007	Conversie 07
Jarenopen2007	Pearson Correlation	1.000	.311**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	109	109
Conversie 07	Pearson Correlation	.311**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	109	109

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bron: ICI PARIS XL, 2007

### Tabel 4.7: Lineaire regressie met het klantenaantal als afhankelijke factor en de interactie term voor bezoekers in zeer sterk verstedelijkte gemeenten, de bezoekersaantallen en de winkelleeftijd als onafhankelijke factoren

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.984(a)	.969	.968	2485,380

a Predictors: (Constant), Interactiebezoekzeersterkstedelijk, Conversie 07, Bezoekers 07

b Dependent Variable: Klanten 07

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-	1950,669		-15,279	,000
	Conversie 07	29804,154	6215,308	.356	18,628	,000
	Bezoekers 07	115781,163	,005	1,122	50,912	,000
	Interactiebezoekzeersterkstedelijk	,258	,004	-,120	-5,425	,000

a Dependent Variable: Klanten 07

Bron: ICI PARIS XL en Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007

## Bijlage 6: Regressiemodellen voor de bezoekersaantallen

**Tabel 5.1: Lineaire regressie met het bezoekersaantal als afhankelijke factor en het aantal standaardconsumenten en het aantal inwoners als onafhankelijke factoren**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,698(a)	,487	,477	43915,77934 999298000

a Predictors: (Constant), Standaard Consumenten, Inwoners vestigingsplaats

b Dependent Variable: Bezoekers 07

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	91857,643	5950,911		15,436	,000	80059,384	103655,903
	Standaard Consumenten	,460	,057	,672	8,016	,000	,346	,574
	Inwoners vestigingsplaats	,015	,028	,044	,520	,604	-,041	,070

a Dependent Variable: Bezoekers 07

**Bron: ICI PARIS XL en Locatus, 2007**

**Tabel 5.2: Lineaire regressie met het bezoekersaantal als afhankelijke factor en dummies voor locaties in sterk- en zeer sterk verstedelijkte gemeenten als onafhankelijke factoren**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,314(a)	,098	,081	57989,30946 314910000

a Predictors: (Constant), Dumsterkstedelijk, Dumzeesterkstedelijk

b Dependent Variable: Bezoekers 07

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	110337,616	9801,982		11,257	,000	90902,096	129773,136
	Dumzeesterkstedelijk	48747,473	14428,127	,363	3,379	,001	20139,161	77355,784
	Dumsterkstedelijk	20103,322	13201,613	,163	1,523	,131	6073,037	46279,681

a Dependent Variable: Bezoekers 07

**Bron: ICI PARIS XL en Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007**

**Tabel 5.3: Lineaire regressie met het bezoekersaantal als afhankelijke factor en aantal mode- en luxe winkels, aantal concurrenten en aantal passanten als onafhankelijke factoren**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	65816,586	10656,253		6,176	,000	44636,128	86997,043
	ModeLuxeaanal	62,248	89,497	,154	,696	,489	-115,636	240,133
	Aantal Concurrenten	3341,198	3049,879	,238	1,096	,276	2720,767	9403,162
	Aantal passanten	2,088	,450	,422	4,642	,000	1,194	2,983

a Dependent Variable: Bezoekers 07

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 5.4: Aantal mode-en luxe winkels, aantal concurrenten en aantal passanten**

		Standaard Consumenten	Aantal passanten	aantalconcurrentie	ModeLuxeaanal
Standaard Consumenten	Pearson Correlation	1	,537(**)	,691(**)	,689(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	109	91	109	109
Aantal passanten	Pearson Correlation	,537(**)	1	,535(**)	,561(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	91	91	91	91
Aantalconcurrentie	Pearson Correlation	,691(**)	,535(**)	1	,948(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	109	91	109	109
ModeLuxeaanal	Pearson Correlation	,689(**)	,561(**)	,948(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	109	91	109	109

**Bron: Locatus, 2007**

**Tabel 5.5: Lineaire regressie met het bezoekersaantal als afhankelijke factor en aantal concurrenten, aantal passanten en aantal standaardconsumenten als onafhankelijke factoren**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,763(a)	,582	,568	40874,51587 610829000

a Predictors: (Constant), Standaard Consumenten, Aantal passanten, aantalconcurrentie

b Dependent Variable: Bezoekers 07

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	65304,735	9308,397		7,016	,000	46803,289	83806,181
	Aantal Concurrenten	912,535	1581,993	,065	,577	,566	2231,848	4056,917
	Aantal passanten	1,767	,417	,357	4,239	,000	,938	2,595
	Standaard Consumenten	,308	,077	,454	4,029	,000	,156	,461

a Dependent Variable: Bezoekers 07

**Bron: ICI PARIS XL en Locatus, 2007**

**Tabel 5.6: Lineaire regressie met het bezoekersaantal als afhankelijke factor en het aantal passanten, aantal standaardconsumenten en de dummy voor een locatie in een zeer sterk verstedelijkte gemeente als onafhankelijke factoren**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	64188,067	9437,775		6,801	,000	45426,390	82949,743
	Aantal passanten	1,814	,407	,368	4,461	,000	1,006	2,623
	Standaard Consumenten	,315	,059	,468	5,337	,000	,198	,433
	Dumzeesterkstedelijk	11240,088	10287,641	,082	1,093	,278	-9211,066	31691,242

a Dependent Variable: Bezoekers 07

**Bron: ICI PARIS XL en Locatus, 2007**

**Tabel 5.7: Lineaire regressie met het bezoekersaantal als afhankelijke factor en het aantal passanten, aantal standaardconsumenten en de winkelleeftijd als onafhankelijke factoren**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,798(a)	,638	,625	38084,84233 089729000

a Predictors: (Constant), Jarenopen2007, Standaard Consumenten, Aantal passanten

b Dependent Variable: Bezoekers 07

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	45553,135	10033,754		4,540	,000	25609,962	65496,307
	Standaard Consumenten	,323	,052	,475	6,187	,000	,219	,427
	Aantal passanten	1,568	,385	,317	4,075	,000	,803	2,332
	Jarenopen2007	5423,174	1470,816	,247	3,687	,000	2499,769	8346,580

a Dependent Variable: Bezoekers 07

**Bron: ICI PARIS XL en Locatus, 2007**

**Tabel 5.8: Lineaire regressie met het bezoekersaantal als afhankelijke factor en dummies voor winkellocaties in de binnenstad/groot hoofdwinkelgebied en klein hoofdwinkelgebied/groot kernverzorgend winkelgebied als onafhankelijke factoren**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,421(a)	,178	,162	55315,31072 527940000

a Predictors: (Constant), dumbinnenstadhoofdwinkelgeb, Dumhoofdkleinkerngebied

b Dependent Variable: Bezoekers 07

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	105571,388	15341,707		6,881	,000	75148,208	135994,569
	Dumhoofdkleinkerngebied	-7888,270	18277,600	-,060	-,432	,667	-	28356,897
	dumbinnenstadhoofdwinkelgeb	45740,658	16850,399	,374	2,715	,008	12325,683	79155,632

a Dependent Variable: Bezoekers 07

**Bron: ICI PARIS XL en Locatus, 2007**

**Tabel 5.9: Lineaire regressie met het bezoekersaantal als afhankelijke factor en dummies voor winkellocaties in de binnenstad/groot hoofdwinkelgebied en klein hoofdwinkelgebied/groot kernverzorgend winkelgebied als onafhankelijke factoren**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,420(a)	,176	,168	55100,55025 475360000

a Predictors: (Constant), dumbinnenstadhoofdwinkelgeb

b Dependent Variable: Bezoekers 07

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	100013,74 4	8306,720		12,040	,000	83543,0 52	116484 ,436
	dumbinnenstadhoofdwinkelgeb	51298,302	10825,581	,420	4,739	,000	29833,1 75	72763, 429

a Dependent Variable: Bezoekers 07

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 5.10: Lineaire regressie met het bezoekersaantal als afhankelijke factor en dummie voor winkellocatie in de binnenstad/groot hoofdwinkelgebied en het aantal standaardconsumenten als onafhankelijke factoren**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	87275,467	6643,593		13,137	,000	74100,9 73	100449, 961
	dumbinnenstadhoofdwinkelgeb	11488,547	9687,333	,094	1,186	,238	- 7721,79 7	30698,8 91
	Standaard Consumenten	,447	,054	,660	8,327	,000	,340	,553

a Dependent Variable: Bezoekers 07

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

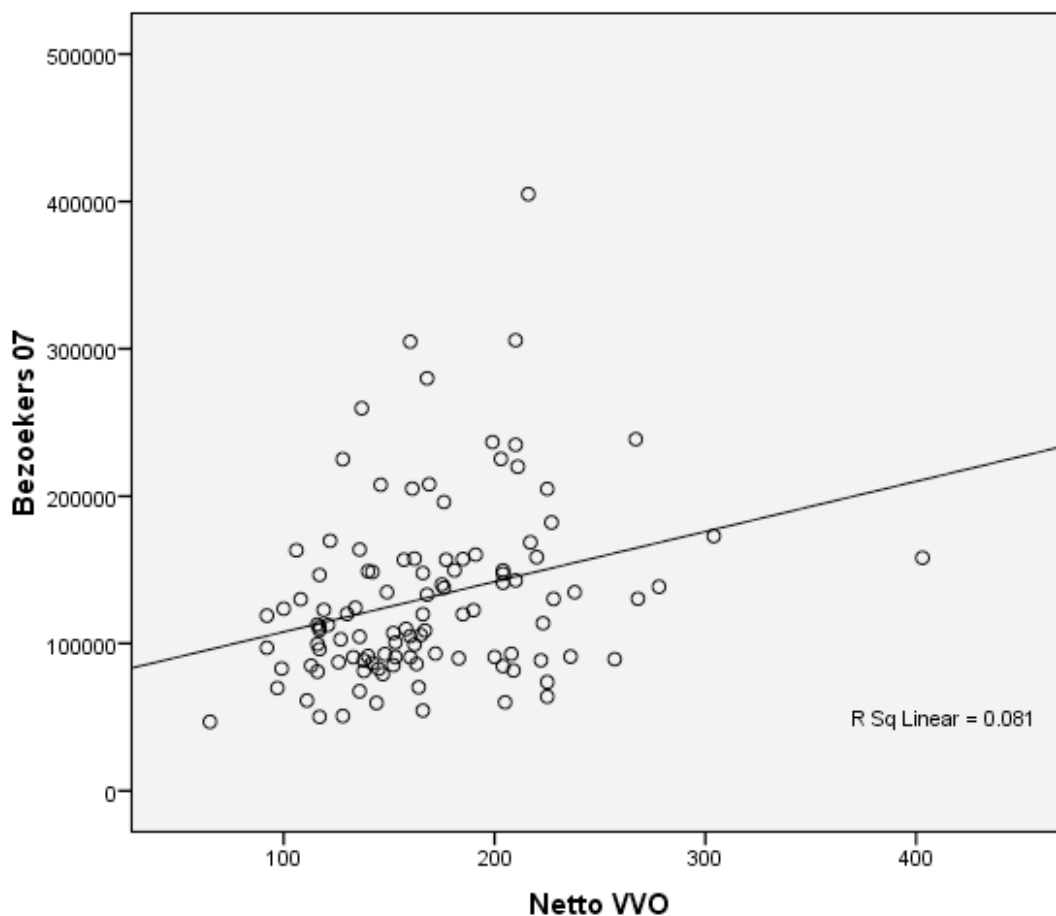
**Tabel 5.11: Lineaire regressie met het bezoekersaantal als afhankelijke factor en het aantal standaardconsumenten, het aantal passanten, de winkelleeftijd en de winkelgrootte als onafhankelijke factoren**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,822(a)	,675	,660	36271,06796 628541000

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	12677,455	14152,142		,896	,373	- 15456,0 72	40810, 982
	Jarenopen2007	4330,189	1443,120	,197	3,001	,004	1461,36 1	7199,0 16
	Aantal passanten	1,411	,370	,285	3,817	,000	,676	2,146
	Standaard Consumenten	,334	,050	,492	6,707	,000	,235	,433
	Netto VVO	240,681	76,422	,203	3,149	,002	88,760	392,60 2

Bron: ICI PARIS XL en Locatus, 2007

**Figuur 5.1: Spreidingsdiagram voor de regressie tussen het aantal bezoekers en de winkelgrootte**



Bron: ICI PARIS XL, 2007



## Bijlage 7: Regressiemodellen voor de gemiddelde omzet per klant

**Tabel 6.1: Lineaire regressie met de gemiddelde besteding per klant als afhankelijke factor en het percentage huidverzorgingsverkoop als onafhankelijke factor**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,756(a)	,571	,567	2,154615461 680925

a Predictors: (Constant), % Skincare 07

b Dependent Variable: OPK 07

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	33,787	,851		39,698	,000	32,099	35,474
	% Skincare 07	43,548	3,649	,756	11,935	,000	36,315	50,781

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 6.2: Lineaire regressie met de gemiddelde besteding per klant als afhankelijke factor en het verkoopperscentage aan huidverzorging en VIP-klanten als onafhankelijke factoren**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,793(a)	,629	,622	2,013520825 505713

a Predictors: (Constant), OmzetVIP, % Skincare 07

b Dependent Variable: OPK 07

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	33,683	,796		42,327	,000	32,105	35,260
	% Skincare 07	20,396	6,639	,354	3,072	,003	7,234	33,558
	% Omzet VIP	22,842	5,620	,468	4,065	,000	11,701	33,984

a Dependent Variable: OPK 0

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 6.3: Lineaire regressie met de gemiddelde besteding per klant als afhankelijke factor en het verkoopperscentage aan huidverzorgingsproducten en VIP-klanten en de omzet percentages aan drie verschillende leeftijdscategorieën van klanten als onafhankelijke factoren**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,837(a)	<b>.701</b>	,687	1,832976587 825688

a Predictors: (Constant), leeftijd46tot60, % Skincare 07, leeftijdklant31tot45, leeftijdklant15tot30, OmzetVIP

b Dependent Variable: OPK

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	26,363	2,309		11,417	,000	21,783	30,943
	% Skincare 07	16,097	6,278	,279	2,564	<b>.012</b>	3,646	28,547
	OmzetVIP	31,279	5,839	,641	5,356	,000	19,698	42,860
	leeftijdklant15tot30	<b>6,515</b>	<b>3,849</b>	<b>,127</b>	<b>1,693</b>	<b>.094</b>	<b>-1,118</b>	<b>14,149</b>
	leeftijdklant31tot45	27,598	7,489	,241	3,685	,000	12,745	42,451
	leeftijd46tot60	<b>-15,689</b>	7,640	-,166	-2,054	<b>.043</b>	-30,841	-,537

a Dependent Variable: OPK 07

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 6.4: Lineaire regressie met de gemiddelde besteding per klant als afhankelijke factor en het verkoopperscentage aan huidverzorgingsproducten en VIP-klanten en de omzet percentages aan twee verschillende leeftijdscategorieën van klanten als onafhankelijke factoren**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,832(a)	<b>.693</b>	,681	1,849343872 457193

a Predictors: (Constant), leeftijd46tot60, % Skincare 07, leeftijdklant31tot45, OmzetVIP

b Dependent Variable: OPK 07

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	28,686	1,874		15,310	,000	24,970	32,402
	% Skincare 07	15,443	6,322	,268	2,443	,016	2,907	27,979
	OmzetVIP	29,507	5,796	,605	5,091	,000	18,013	41,001
	leeftijdklant31tot45	31,767	7,136	,277	4,452	,000	17,616	45,917
	leeftijd46tot60	<b>-21,998</b>	6,729	-,233	-3,269	<b>.001</b>	-35,342	-8,655

a Dependent Variable: OPK 07

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Correlatie tabel 6.5: De omzetpercentages aan drie verschillende leeftijdscategorieën**

		% Skincare 07	leeftijdklant15tot30	leeftijdklant31tot45	leeftijd46tot60
% Skincare 07	Pearson Correlation	1	-,448(**)	,125	,283(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,194	,003
	N	109	109	109	109
leeftijdklant15tot30	Pearson Correlation	-,448(**)	1	-,020	-,548(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,835	,000
	N	109	109	109	109
leeftijdklant31tot45	Pearson Correlation	,125	-,020	1	,474(**)
	Sig. (2-tailed)	,194	,835		,000
	N	109	109	109	109
leeftijd46tot60	Pearson Correlation	,283(**)	-,548(**)	,474(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	
	N	109	109	109	109

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 6.6: Lineaire regressie met de gemiddelde besteding per klant als afhankelijke factor en het gemiddeld besteedbaar inkomen van het verzorgingsgebied als onafhankelijke factor**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	69,722	6,580		10,596	,000	56,678	82,767
	Index best.inkomen verzorgingsgebied 07	-,263	,066	-,358	-3,968	,000	-,394	-,131
	% Skincare 07							

a Dependent Variable: OPK 07

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 6.7: Lineaire regressie met de gemiddelde besteding per klant als afhankelijke factor en het gemiddeld besteedbaar inkomen van het verzorgingsgebied als onafhankelijke factor**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	20,089	6,430		3,124	,002	7,341	32,837
	Index best.inkomen verzorgingsgebied 07	,124	,058	,169	2,148	,034	,010	,239
	% Skincare 07	49,541	4,545	,860	10,900	,000	40,530	58,552

a Dependent Variable: OPK 07

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 6.7: Lineaire regressie met de gemiddelde besteding per klant als afhankelijke factor en het verkoopperscentage aan huidverzorgingsproducten en VIP-klanten, de omzet percentages aan twee verschillende leeftijdscategorieën van klanten en het besteedbaar inkomen in het verzorgingsgebied als onafhankelijke factoren**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,840(a)	<b>.705</b>	,691	1,821662213 892129

a Predictors: (Constant), leeftijd46tot60, Index best.inkomen verzorgingsgebied 07, leeftijdklant31tot45, OmzetVIP, % Skincare 07

b Dependent Variable: OPK 07

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	15,926	6,505		2,448	,016	3,025	28,827
	% Skincare 07	23,598	7,394	,409	3,192	,002	8,934	38,262
	Index best.inkomen verzorgingsgebied 07	<b>.108</b>	,053	,147	2,046	<b>.043</b>	,003	,213
	OmzetVIP	26,216	5,932	,537	4,420	,000	14,452	37,981
	leeftijdklant31tot45	34,163	7,126	,298	4,794	,000	20,030	48,295
	leeftijd46tot60	-20,635	6,661	-,219	-3,098	,003	-33,847	-7,424

a Dependent Variable: OPK 07

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

## Bijlage 8: Regressiemodellen voor de operationele winst

**Tabel 2.1: Lineaire regressie met de operationele winst als afhankelijke factor en de omzet per vierkante meter als onafhankelijke factor**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-	-				-	-
	Omzet/m2 2007	109344,419	25331,629	,755	-4,317	,000	159566,837	59122,001
		29,701	2,504		11,862	,000	24,737	34,665

a Dependent Variable: SOP 2007

Bron: ICI PARIS XL, 2007

**Tabel 2.2: Lineaire regressie met de operationele winst als afhankelijke factor en de absolute omzet als onafhankelijke factor**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-	-				-	-
	Omzet 2007	146770,316	17448,359	,885	-8,412	,000	181359,653	112180,979
		,210	,011		19,619	,000	,189	,231

a Dependent Variable: SOP 2007

Bron: ICI PARIS XL, 2007

**Tabel 2.3: Lineaire regressie met de operationele winst als afhankelijke factor en winkelgrootte als onafhankelijke factor**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-	-				-	-
	Netto VVO	96328,738	48793,295	,151	1,974	,051	-398,279	193055,755
		437,901	277,624		1,577	,118	-112,455	988,258

a Dependent Variable: SOP 2007

**Tabel 2.4: Lineaire regressie met de operationele winst als afhankelijke factor en winkelgrootte en absolute omzet als onafhankelijke factoren**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,892(a)	,796	,792	67187,33644 639320000

a Predictors: (Constant), Omzet 2007, Netto VVO

b Dependent Variable: SOP 2007

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-	-				-	-
		100793,723	24487,148		-4,116	,000	149341,876	52245,570
	Netto VVO	-348,066	133,471	-,120	-2,608	,010	-612,686	-83,447
	Omzet 2007	,218	,011	,920	20,020	,000	,197	,240

a Dependent Variable: SOP 2007

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 2.5: Lineaire regressie met de operationele winst als afhankelijke factor en winkelleeftijd als onafhankelijke factor**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-	-				-	-
		10539,079	21024,086		,501	,617	31138,719	52216,876
	Jarenopen2007	33055,131	3741,321	,649	8,835	,000	25638,399	40471,862

a Dependent Variable: SOP 200

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 2.6: Lineaire regressie met de operationele winst als afhankelijke factor en de omzet, winkelgrootte en de winkelleeftijd als onafhankelijke factor**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-	-				-	-
		103611,721	22452,402		-4,615	,000	148130,686	59092,756
	Jarenopen2007	11537,444	2507,139	,227	4,602	,000	6566,251	16508,637
	Omzet 2007	,189	,012	,795	15,871	,000	,165	,212
	Netto VVO	-396,504	122,787	-,136	-3,229	,002	-639,968	-153,041

a Dependent Variable: SOP 2007

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

**Tabel 2.7: Lineaire regressie met de operationele winst als afhankelijke factor en de omzet, winkelgrootte, de winkelleeftijd, de huur en een dummy voor locatie in een zeer sterk verstedelijkte omgeving als onafhankelijke factor**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	118042,379	12301,518		-9,596	,000	142442,381	93642,377
	Jarenopen2007	2323,375	1469,297	,045	1,581	,117	-590,969	5237,719
	Omzet 2007	,296	,009	1,238	32,274	,000	,278	,314
	Netto VVO	-114,634	68,979	-,039	-1,662	,100	-251,454	22,185
	Huur 07	-1,319	,085	-,534	-15,474	,000	-1,488	-1,150
	Dumzeersterkstedelijk	-1323,168	7523,985	-,004	-,176	,861	16246,957	13600,622

a. Dependent Variable: SOP 2007

**Bron: ICI PARIS XL en Centraal Bureau voor de Statistiek , 2007**

**Tabel 2.8: Lineaire regressie met de operationele winst als afhankelijke factor en de omzet, winkelgrootte, de personeelskosten en de interactie term voor het minder zware effect van de huur in grotere winkels**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	56820.673	35058.045		1.621	.108
	Huur 07	-1.371	.076	-.558	-18.017	.000
	Omzet 2007	.271	.009	1.140	29.673	.000
	Percentagepersoneelskosten	-688516.032	136010.106	-.154	-5.062	.000
	Netto VVO	-222.308	77.941	-.077	-2.852	.005
	interactiehuurgroottewinkel	.128	.063	.069	2.024	.046

a. Dependent Variable: SOP 2007

**Bron: ICI PARIS XL, 2007**

## Bronnenlijst

### Boeken

- Baarda, D. & M. de Goede (2007), Basisboek statistiek met SPSS: Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens. Groningen: Wolters Noordhoff
- Begg, D., e.a. (2005), Economics. Eight Edition. New York-Boston: The McGraw Hill Companies.
- Bolt, E.J. (2003), Winkelvoorzieningen op waarde geschat. Hfd 2: Centra en standplaatskwaliteiten: Theorie en Praktijk. Bolt, Merkelbeek.
- Burns A.C., R.F. Bush, Ronald F Bush, F. de Swart, I. Smeets (2006), Principes van marktonderzoek: toepassingen met SPSS. New York: Pearson Education
- De Pelsmacker, P & P. Van Kenhove (2006), Marktonderzoek: Methoden en Toepassingen. New York: Pearson Education.
- De Pelsmacker, P., M. Geunens & J. van den Bergh (2005) Marketing Communicatie. New York. Pearson Education.
- Gitman J., K. Lammers, K. Perik (2004), Principes Van Financieel Management. New York: Pearson Education.
- Koornstra, R. (2005), Marketing voor retailers. Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Kotler P., F. Boere, M. Van Oordt & T. Roozenboom (2003), Principes van Marketing. Pearson Prentice Hall.
- Lagasse L., P. Van Kenhove & W. Van Waterschoot (2008), Distributiekkanalen in Marketingperspectief. Antwerpen: De Boeck.
- Vocht de, A. (2005), Basishandboek SPSS 13: Statistiek met SPSS 13. Utrecht: Bijleveld
- Wenting, R. (2008), The Evolution of a Creative Industry – The Industrial Dynamics and Spatial Evolution of the Global Fashion Design Industry. Zeist: A-D Druk.

### Artikelen

- Bolt, E.J. (2002), Waarde winkelpanden. Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam. Verkregen op 24 april 2008, van <<http://www.vastgoedkennis.nl/>>



- Buvelôt, S. & J. van der Weerd (2007), Succes van een winkellocatie valt of staat met de waardering van gebruikers: verschillen in gedrag en waardering consumenten bij verschillende typen winkellocaties. Vastgoedmarkt (3), pp. 61 – 63.
- Deuning, (2007), Bevolkingsdichtheid per gemeente 2007. In: Volksgezondheid Toekomst Verkenning, Nationale Atlas Volksgezondheid. Bilthoven: RIVM.
- Het Financieele Dagblad (2007), Verkoop luxe parfums zit stevig in de lift. 27 juni 2007, pp. 18-19
- Koudijs, W. (2005), Is Nederland ooit te vol? In: Intermediar, week 1-2, pp. 34-35.
- Jansen, A. e.a. (1996), Concurrentieslag verwacht tussen PDV-locaties. Vastgoedmarkt, mei, p.47.
- Sandriman, S (2003), Centrale regio komt consumenten duur te staan. In: Ruimte in Debat 05/2003. Een uitgave van het Ruimtelijk Planbureau Nederland.
- Meerkerk van, J., G. Mingardo & N. Bosch (2008), Parkeren heeft weinig invloed op winkelomzet. Vexpansie 2, september, pp.16-19.
- Zandvliet, R. (2005), Bezoekerspopulaties en plaatsdynamiek. In: Rooilijn, nr. 9, pp.425-430.

### **Publicaties/Rapporten**

- A.C. Nielsen (2007), Brand Asset Valuator: Retailformule ICI PARIS XL.
- Klercq, K. (2008), Locatie analyse ICI PARIS XL: filiaal Gelderlandplein. Een uitgave van The Retailfact Company, Amersfoort.
- Golberdinge van, S. (2007), Nationaal Onderzoek Winkelcriminaliteit. Een uitgave van het Platform Detailhandel Nederland. Van Deventer, s-Gravenzande.
- Post van der, W. (2004), Retail Ruimte en Rendement – een onderzoek naar de gevolgen van decentralisatie van het ruimtelijk detailhandelsbeleid in de Vijfde Nota. Een uitgave van Amsterdam School of Real Estate (ASRE) Research Publications.

### **Internetbronnen**

- Centraal Bureau voor de Statistiek, Statline. Voorburg/Heerlen, 2007 <<http://www.cbs.nl>>
- Gemeente Haarlem. Haarlem, 2007 <<http://www.haarlem.nl>>
- AS Watson. Renswoude, 2007/2008. <<http://www.eu.aswatson.com>>
- Careality, 2008. <<http://www.careality.nl>>
- Encyclo MMIX, 2008. <<http://www.encyclo.nl>>
- The Retailfact Company. Amersfoort, 2008. <<http://www.retailfactcompany.nl>>
- Locatus. Woerden, 2008/2007. <<http://www.locatus.nl>>

## **Interviews**

- Dhr. Huub Deben - Operationeel Manager
- Mevr. Karin Gerritsen - CRM Manager Benelux
- Dhr. Radboud Kloos - Vastgoed Manager
- Dhr. Harry Vermaas - Project Manager
- Mvr. Anita Alkema - Rayon Manager
- Mevr. Miranda Krijger - Rayon Manager
- Mevr. Irma de Vries - Trainings Manager