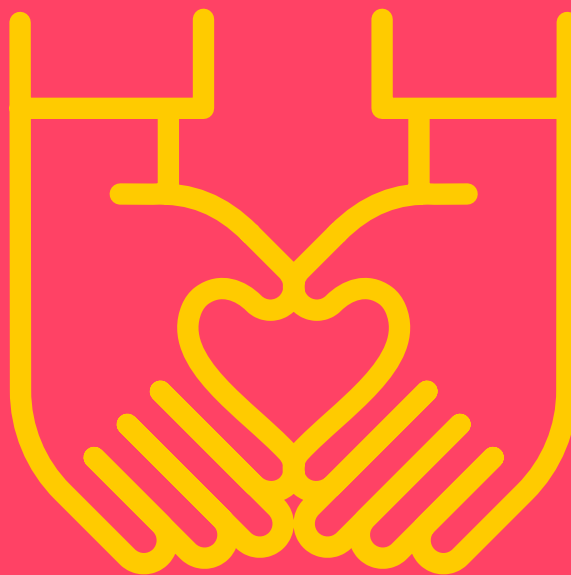




VAN GROETEN EN ONTMOETEN NAAR VERLEIDEN EN VERBLIJDEN

**MERKSTRATEGIE VOOR
SUCCESVOLLE GEBIEDEN
GEBASEERD OP
SOCIALE MEERWAARDE**



Inleiding

In april 2016 is vanuit de Retailagenda (door IVBN, Mindlogyx Retail en NRW) de publicatie *Nieuwe richtlijnen voor succesvolle winkelgebieden* verschenen. Hierin wordt een nieuwe visie op het consumentgericht denken geïntroduceerd, waarbij de focus op de sociale meerwaarde van winkelgebieden ligt. Deze visie is gebaseerd op onderzoek van Mindlogyx Retail. In dit onderzoek maakt zij gebruik van een nieuwe wetenschappelijke methode en segmentatiemodel om de motivatie achter individuele consumentbesluitvorming te achterhalen.

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

Bij consumentgericht denken is momenteel het uitgangspunt dat er gekocht en verkocht moet worden. De sociale meerwaarde van winkelgebieden is hieraan ondergeschikt. Uit het onderzoek van Mindlogyx Retail blijkt dat de **sociale waarde van een winkelgebied bepalend is** bij de keuzes van de consument. Sociale interactie is een van de belangrijkste onderdelen van menselijk gedrag. Ook al lijkt het misschien niet altijd zo, we zijn de hele dag bezig met onderhandelen, inschatten van andere mensen en het profileren en positioneren in een sociale omgeving.

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

.....
Uit het onderzoek blijkt dat de focus bij de ontwikkeling en het beheer van winkelgebieden moet liggen op het stimuleren van sociale ontmoetingsplaatsen

Sociale meerwaarde moet de basis zijn voor alle onderdelen van een winkelgebied. Inrichting, winkelaanbod, faciliteiten, communicatie, evenementen, het type ondernemers en de merkbelofte. Hierbij zijn alle gebruikers bepalend voor hoe een gebied wordt ervaren. Winkelgebieden moeten als sociale omgeving de interactie (ontmoetingen, uitwisseling en communicatie) tussen mensen stimuleren en faciliteren. Alle aspecten van een winkelgebied zijn gezamenlijk bepalend voor hoe het door mensen wordt ervaren, en daarmee voor de sociale meerwaarde.

TOOLKIT

In september 2018 is de uitgave gevolgd door de *Toolkit sociale meerwaarde* (door Mindlogyx Retail, NRW, IVBN en INretail). De toolkit helpt bij het toekomstbestendig maken van winkelgebieden middels het nemen van een vijftal stappen. Het is een praktische gids op hoofdlijnen voor vastgoedeigenaren, merk- en marketingmanagers, ontwikkelaars, centrummanagers en beheerders en gemeenten. Maar de toolkit geeft ook andere betrokkenen inzicht in de aanpak en opzet voor het toekomstbestendig maken van winkelgebieden.

De toolkit is gebaseerd op het landelijk onderzoek naar sociale meerwaarde in winkelgebieden. Dit onderzoek is in 2017/2018 uitgevoerd door MindLogyx Retail en is een uitbreiding van het onderzoek dat in 2016 plaatsvond. Op basis van eerder verzamelde data en conclusies is een hypothese ontwikkeld over het verband tussen motivatieprofielen en aspecten die bepalend zijn voor sociale meerwaarde van winkelgebieden. In dit onderzoek is deze hypothese landelijk getoetst onder ruim 600 winkelgebieden.

.....
Alleen een centrumgebied dat als sociale omgeving wordt gepositioneerd, is klaar voor de toekomst.

Het is belangrijk dat de nieuwe wetenschappelijke inzichten vertaald worden naar praktijkgericht inzicht. Het stimuleren van de sociale meerwaarde van centrumgebieden vanuit een **goede en gezamenlijke visie** op de merkbelofte is cruciaal. In 2019 en 2020 is in het retailinnovatielab Sociale meerwaarde en branding in vier verschillende centrumgebieden de toolkit getest: Breda, Hilversum, Oss en Woerden. Dit heeft geleid tot een doorontwikkeling van het stappenplan in de toolkit, te weten:

- **Stap 1:** Inventarisatie lokale situatie
- **Stap 2:** Vaststellen en keuze focusgroepen en de toetsing hiervan door SWOT
- **Stap 3:** Opstellen van de merkstrategie
- **Stap 4:** Samenstellen van het merkactivatieplan
- **Stap 5:** Evalueren en borgen

Uit de retailinnovatielabs is gebleken dat het van belang is dat de belangrijkste stakeholders zijn aangehaakt en een actieve bijdrage leveren gedurende het gehele proces. De belangrijkste stakeholders zijn afgevaardigden vanuit de gemeente, bewoners, retail, horeca, cultuur, verenigingen en vastgoed die hun achterban in voldoende mate vertegenwoordigen. Dit is niet alleen bepalend voor het draagvlak gedurende het proces, maar ook voor het uitdragen van de sociale meerwaarde in het gebied.



1

STAP 1: Inventarisatie lokale situatie

Het investeren in sociale meerwaarde begint bij het vaststellen van de *circles of social interaction* van het gebied. Om dit in kaart te brengen, is het van belang om eerst een inventarisatie te maken van de bestaande visie op het gebied. Aan de hand hiervan wordt inzichtelijk hoe het gebied zich heeft gepositioneerd en voor welke uitdagingen het gebied staat.

Op basis van deze inzichten kan ook bepaald worden wat de functie van het gebied is. Dit is namelijk een belangrijk uitgangspunt om aan de slag te gaan met sociale meerwaarde. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen drie verschillende centrumgebieden:

- **Kleinere wijk- en buurtgebieden.** Deze ondersteunen de dagelijkse contacten van mensen. Ze hebben vooral een sociaal-maatschappelijke functie gerelateerd aan de buurt, met faciliteiten die de sociale leefbaarheid in de omgeving versterken. Denk hierbij aan faciliteiten als bibliotheek, wijkcentra en zorgcentra. Ze spelen vaak een belangrijke rol bij het ontmoeten van bekenden. De sociale omgeving van dit gebied draagt bij aan 'ontmoeten en groeten' en het versterken van de gemeenschap.
- **Middelgrote regionale gebieden** die minder frequent worden bezocht. Ze zijn vaak gericht op een combinatie van dagelijkse boodschappen en recreatief winkelen. Ze zorgen voor bedrijvigheid en toeloop en versterken de recreatie-, entertainment- en vrijetijdsfunctie door toevoegingen als bioscoop, theater en evenementen. De sociale omgeving van dit gebied draagt bij aan de uitbreiding van het sociale netwerk en ontspanning.
- **Grote gebieden** die gericht zijn op niet-dagelijkse aankopen en recreatief winkelen. Denk hierbij aan middelgrote en grote binnensteden of grote winkelcentra. Zij zijn een magneet voor mensen met vergelijkbare leefstijlen. De sociale omgeving draagt bij aan het ontdekken en inspireren op een plek waar je je prettig voelt.

STAP 2: Vaststellen persona's en toetsing sociale omgeving

Bij deze stap wordt gekeken naar de *circles of social interaction* (cosi's) van gebruikers. Dat zijn de verschillende sociale omgevingen waarin mensen zich begeven, waarin ze zich oriënteren en interacteren. Voorbeelden van dit soort kringen zijn thuis, familie, buurt, werk, school, recreatie, maar ook de omgeving waar mensen winkelen.

Sociale motivatieprofielen geven inzicht in hoe mensen zich gedragen in hun *circle of social interaction*. Deze profielen vormen daarmee een belangrijk uitgangspunt voor de positionering, ontwikkeling en het beheer van het gebied als sociale omgeving. Belangrijk is dat men een keuze durft te maken welke doelgroepen men wil bedienen. Immers, een centrum voor iedereen is een centrum voor niemand.

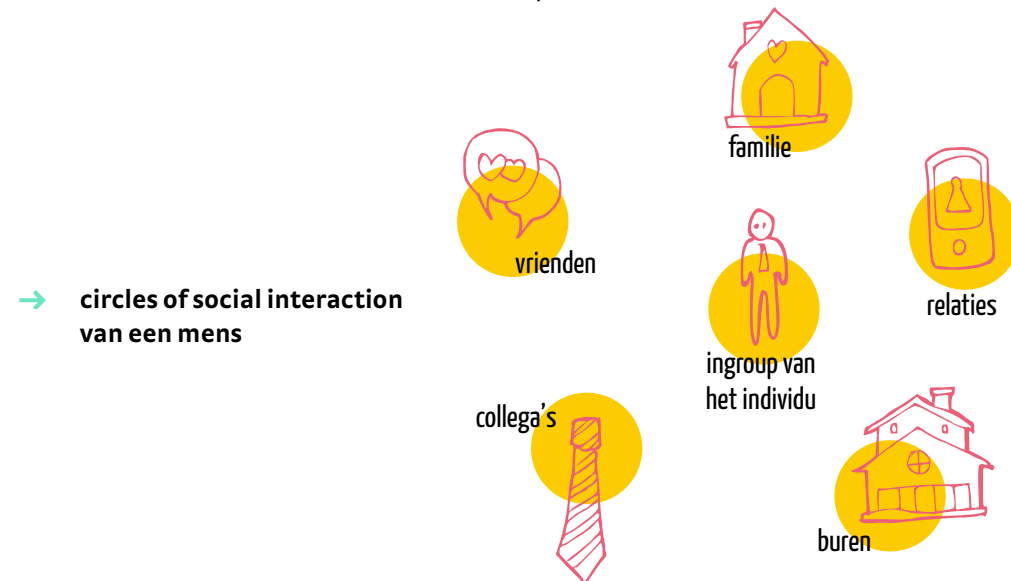


2

Er worden drie universele motivaties onderschreven, te weten:

- **A-profiel:** Primair gevoelig voor **status**. Laten zich vaak leiden tot wat in de mode is, gevoelig voor trends en innovatie. Voorkeur gaat uit naar populaire en /of luxe merken. Winkelgebied moet zekere status uitstralen. Kopen graag en veel.
- **B-profiel:** Primair gevoelig voor **gezamenlijkheid**. Zien winkelen als een gezamenlijke activiteit met het gezin of vrienden. Gevoelig voor gezelligheid en gastvrijheid, evenementen en faciliteiten voor kinderen, familie en vrienden. Voorkeur voor gebieden met een duidelijke combinatie van dagelijkse boodschappen en recreatief winkelen. Schoon, heel en veilig zijn belangrijke factoren. Staan open voor meehelpen bij sociale activiteiten en evenementen
- **C-profiel:** Primair gevoelig voor **authenticiteit**. Hebben een brede belangstelling. Voorkeur voor kleinschalige winkels en speciaalzaken. Kwaliteit gaat voor kwantiteit. Zelf ontdekken en ervaren is voor deze groep belangrijk.

Het motivatieprofiel van een centrumgebied kan achterhaald worden middels het onderzoek van MindLogyx. Uit het onderzoek volgt een dominant profiel waarop de focus zal liggen, secundair wordt gekeken naar het profiel wat hierbij ondersteunend is. Mocht een onderzoek niet mogelijk zijn, kijk dan naar de bestaande doelgroepinzichten en match deze met één of twee van de sociale motivatieprofielen.



Vervolgens is het zaak om op basis hiervan een vertaling te maken naar **persona's** die worden gekoppeld aan de sociale motivatieprofielen met de meeste overeenkomsten. De stakeholders van het gebied kunnen deze persona's vaak heel duidelijk omschrijven. Deze omschrijving is belangrijk om te komen tot een gezamenlijke merkbeloofte. Op basis van vrijetijdsbestedingen en interesses (sporten, reizen, lezen, producten, uit eten, festivals, merken etc.) van deze persona's kunnen er moodboards gemaakt worden waarmee een duidelijk beeld wordt geschetst van de sociale omgeving van de persona's.



Op basis van de bevindingen in de labs en eerder onderzoek zijn de motivatieprofielen verder uitgewerkt in basis persona's die als input kunnen worden gebruikt.

Nadat de persona's zijn vastgesteld is het van belang om kritisch naar het gebied te kijken. Dit kan door een waardering toe te kennen aan diverse aspecten per profiel, waarbij een keuze gemaakt kan worden uit: Hoog, gemiddeld en laag. Op de volgende pagina is een voorbeeld weergegeven. Deze analyse geeft onder andere inzicht in de mismatch tussen de huidige positionering en de sociale omgeving van de doelgroep.

Deze exercitie kan je in de grotere centrumgebieden vervolgens ook per deelgebied doen om vervolgens de scores van het dominante profiel van de diverse deelgebieden te combineren.

WAARDERING ASPECT PER PROFIEL

H = hoog
G = gemiddeld
L = laag

	A-PROFIEL	B-PROFIEL	C-PROFIEL
MARKETING-COMMUNICATIESTRATEGIE			
mate van gevoeligheid van sociale media	H	G	L
mailings	H	G	L
mond-tot-mondreclame	L	G	H
bekend van radio en tv	H	G	L
EVENEMENTEN EN ACTIVITEITEN			
muziek/cultuur	G	G	H
populair	H	H	L
loterij, kras-en-winacties	H	H	L
familiegericht	L	H	L
goede doelen	H	G	L
FACILITEITEN EN VOORZIENINGEN			
parkeren	H	H	G
gratis toiletten	G	H	L
zithoeken, minibibliotheken	G	H	L
SERVICE			
personal shopping assistant	H	L	L
inpakservice	H	G	L
WINKELMIX			
hoog segment (Bijenkorf, AH)	H	G	L
middensegment (Primark, Jumbo)	G	H	L
trendy winkels (Starbucks, Apple)	H	G	L
laag segment (Action, Aldi)	H	G	L
markten	L	G	H
outlet	H	G	L
themashops (Downies & brownieS)	L	G	H

STAP 3: Opstellen merkstrategie



De merkbeloofte omschrijft wat de onderscheidende waarde is van een centrumgebied. Het is de impliciete belofte van het centrumgebied aan haar bezoekers. Een merkbeloofte heeft alleen betekenis als deze ook werkelijk relevant is en als waardevol wordt ervaren door de bezoekers. In de lokale labs zien we dat vooral het formuleren van merkwaarden helpt bij een duidelijke positionering.

Voor het formuleren van de merkwaarden is het *Brandhousemodel* van Business Openers een handig hulpmiddel, dat gebaseerd is op de *golden circle* van Simon Sinek. De invulling hiervan wordt primair gebaseerd op de uitkomsten uit stap 1 en stap 2. Het gebied moet een van de *circles of social interaction* worden waarin de gebruikers zich profileren en positioneren. Dit betekent dat je het gebied ook niet los kunt zien van de andere *circles of social interaction* waarin de gebruikers zich manifesteren, zoals de werkomgeving, woonomgeving en recreatie-omgeving.

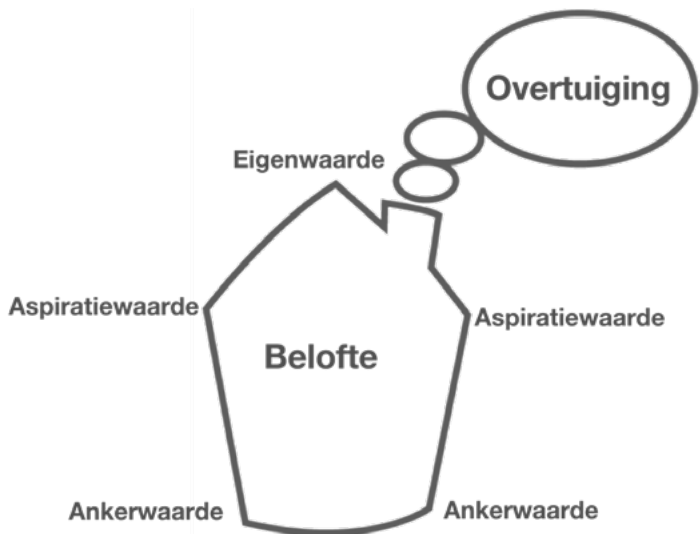
MERKWAARDEN

De merkwaarden beschrijven het ‘hoe’ van het **merkhuis**. De merkwaarden zijn het kompas voor de organisatie, maar niet de gps met specifieke coördinaten. Zij geven de richting aan en bieden tegelijkertijd ruimte. Het merkhuis bestaat uit vijf merkwaarden: twee ankerwaarden, twee aspiratiewaarden en één eigenwaarde. Ze geven richting aan hoe de organisatie de dingen doet.

Hierbij helpt het als alle stakeholders vooraf aan het formuleren van de merkwaarden foto’s en afbeeldingen uit het gebied passend bij de sociale omgeving van persona’s meenemen. Denk na over wat typerend is voor het gebied. Een hulpmiddel hierbij is het gebied te vergelijken met bestaande merken of te vergelijken met de **archetypen** van Jung.

- De **ankerwaarden** zijn geborgd in het DNA van de organisatie. Daar kom je vandaan. Maar om ze te behouden moet eraan gewerkt blijven worden. De ankerwaarden zijn vaak breder gedefinieerde, corporate-achtige waarden.
- De **eigenwaarde** sluit aan bij de overtuiging en belofte en is direct gekoppeld aan de gewenste positionering. Deze waarde geeft de essentie aan van waar de organisatie voor staat.

→ De **aspiratiewaarden** maken het totaal kloppend. Dit zijn waarden die potentieel in de organisatie zitten. Je moet er net wat harder voor werken om ze zichtbaar te maken. De aspiratiewaarden geven sturing aan de beweging die je als organisatie wilt maken en houden de andere waarden in bedwang zodat het merk niet uit de bocht schiet door haar sterke waarden te overdrijven.



OVERTUIGING

De overtuiging is het ‘waarom’ van het merkhuis. Het beschrijft waarom de organisatie op aarde is; het hogere doel van de organisatie. Het geeft dus aan waarom het gebied relevant is voor haar gebruikers. Een mooi voorbeeld is de overtuiging van de binnenstad van Breda waarbij het hogere doel is: ‘Stijlvol leven doe je samen’. Hierin komen alle waarden van Breda samen: de historische, koninklijke waarden, de bourgondische inslag, creativiteit en gastvrijheid. Het is bovendien onderscheidend: geen enkele andere stad heeft een vergelijkbaar profiel met bijbehorende waarden. In de uitwerking sluit het naadloos aan op de drie kernwaarden van Breda: grenzeloos, groen en gastvrij en de stadsslogan ‘Breda brengt het samen’.

BELOFTE

De merkbelofte beschrijft het ‘wat’ van het merkhuis. Dit is niet het functionele ‘wat’, maar het emotionele ‘wat’. De belofte gaat over wat het gebied de gebruikers te bieden heeft. Wat

brengt het gebied teweeg bij zijn gebruikers? De merkbelofte spreekt gebruikers dus emotioneel aan en geeft ook intern sturing aan het ‘wat’ van het gebied. De belofte is sterk sturend op de dienstverlening (dus ook innovatie) die door het merk wordt ontwikkeld en aan de gebruiker wordt aangeboden. Tevens wordt (een element van) de belofte in de communicatie en pay-off uitgedragen. Al dan niet door middel van een passende propositie.

In deze stap wordt de merkbelofte vervolgens doorvertaald naar een merkstrategie. De merkstrategie moet gericht zijn op het faciliteren van een specifiek ‘community-gevoel’ dat aansluit op de gebruikers en de omgeving en daarmee sociale meerwaarde biedt.

Om hiertoe te komen, is het van belang om de gekozen waarden uit het merkhuis verder uit te schrijven in een **brandstory**. Zie onderstaand voorbeeld.

Verdieping

Centrum Hilversum: dagelijkse voorstelling op podium van het leven

Een levend stadscentrum is meer dan de optelsom van voorzieningen. Net zoals we als mens niet alleen een optelsom van lichaamsdelen zijn, heeft een sterk centrum ook zo iets ongreepbaars als een ‘ziel’. Dat trekt aan, houdt je vast en laat je er naar terug verlangen. In Centrum Hilversum speelt elke dag ‘de voorstelling van het leven’.

Hilversum is uniek. Geen andere stad is zo verbonden met radio en tv. Met de media in het algemeen. Met tv-shows, live programma's en entertainment. Met cultuur, design en innovatie. Creativiteit en ondernemerschap krijgen alle ruimte in Hilversum.

Het centrum: een plek waar je verrast wordt. Kunst ontspannen. Kunst genieten van een breed scala aan activiteiten: veelzijdig winkelen, leuk uitgaan, heerlijk eten, cultuur beleven, fijn voelen in de omgeving, etc.

Een aantrekkelijk palet voor de focusgroep met grotere delen het A-profiel. Hoog bestedingspatroon, trendgevoelig. Interesse in luxe merken, gevoelig voor de status uitstraling van het winkelgebied en bevestiging in social media. Ook voor mensen met het B-profiel heeft het centrum genoeg te bieden: gezamenlijke activiteiten en gezellige evenementen, gastvrijheid met aandacht voor familie en vrienden. Groeten en ontmoeten is het credo.

Aanhaken op het citymarketing thema 'Hilversum is live' is daarom vanzelfsprekend en biedt alle mogelijkheden om Centrum Hilversum krachtig naar voren te brengen als een 'Entertaining place to be'.

Anker

Toegankelijk

Om te kunnen genieten van het leven, is toegankelijkheid de voorwaarde. Dat biedt het centrum van Hilversum van nature dankzij haar compacte karakter: alle voorzieningen zijn binnen loopafstand. Omdat we ons bewust zijn van de gebruikersstromen van het centrum, werken we aan de faciliteiten om iedereen welkom te heten: van parkeerruimte, goede OV-verbinding tot de entree-plekken. Welkom in Hilversum!

Verbonden

Het centrum van Hilversum is een mozaiek van onderdelen die in verbinding het centrum maken. Het Markplein met aansluitend de Groet, de Kerkbrink met de Goudse Brink en de Hilvershof met de Kerkstraat, samen vormen deze gebieden met hun eigenheid het kloppend hart van Hilversum. Daar komen verschillende stromen samen: inwoners, bezoekers, horeca en retail. Iedereen komt thuis in deze 'hulskamer van Hilversum'.

Aspiratie

Verrassend

We hebben de ambitie om verrassend te zijn, want verrassing geeft het leven kleur. Dat zit al in ons fysieke DNA: met de verschillende pleinen, de mooie gevels en het rijke aanbod aan winkels en horeca, van lokale specialiteiten tot beproefde winkelroutes met internationale allure. Dat verlangen we met bijzondere evenementen, acties en activiteiten (experience) en zetten het in als accent in onze owned media (karaktermakend).

Ontspannen

Verrassingen zijn onprettig wanneer je niet in je comfort-zone zit. Daar brengt de juiste mate van ontspanning je naartoe. Die balans biedt het centrum met een belangrijke eigenschap: de voorzieningen van een grote stad met een gemoeidelijke gezellige sfeer. We zorgen ervoor dat we met heldere signing, uitleg en uitingen ontspanning creëren binnen de user experience.

Eigenwaarde

Entertaining

Dit is de plek waar de Nederlandse omroepgeschiedenis begon. En waar we verder bouwen aan de toekomst van entertainment. Een unieke eigenschap waar we trots op zijn. Daarom etaleren we deze kernwaarde waar we kunnen in de fysieke omgeving met media-gerelateerde signing, acties en evenementen en door (online) media in te zetten voor storytelling. Mogelijk zelfs door evenementen en bijzondere locaties live uit te zenden via livestreams. Hilversum centrum is Live!

4

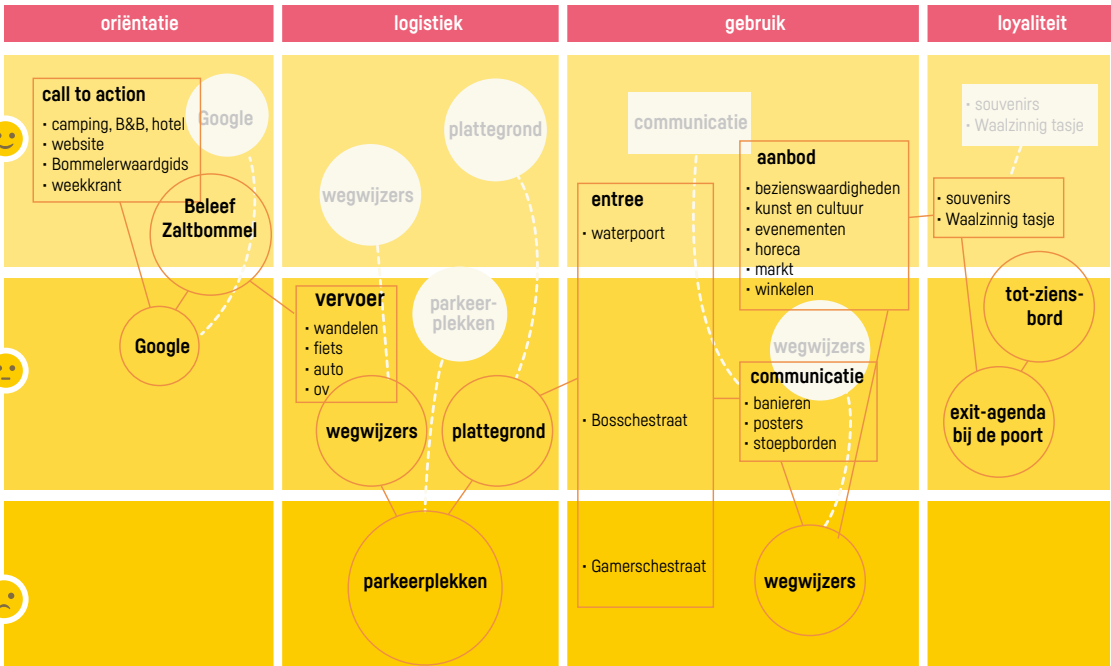
STAP 4: Het merkactivatieplan opstellen

De voorlaatste stap is te komen tot een **merkactivatieplan**. Wat is er allemaal voor nodig om de gekozen elementen in het merkenhuis daadwerkelijk waar te maken?

Hiervoor is het verstandig om te starten met het gezamenlijk ervaren van de klantreis (door de ogen van de gekozen doelgroep) en vanuit diverse logistieke perspectieven (te voet, met de fiets, met de auto en met de trein). In deze klantreis worden de meest relevante touchpoints bepaald en van daaruit wordt bekeken in hoeverre deze aansluiten op het versterken en verrijken van de gekozen strategie. Daarnaast wordt gekeken naar de verdere invulling van de communicatiestrategie.

In deze fase zullen er werkgroepen worden opgestart welke verantwoordelijk zijn voor het uitdragen van het merk binnen hun deelgebied (evenementen, communicatie enz). Binnen iedere werkgroep is een *linkin pin* actief die tevens een rol vervult in de overkoepelende stuurgroep. Vervolgens zullen de werkgroepen invulling moeten geven aan het uitdragen van het merk binnen hun deelgebied en welke middelen er concreet ingezet moeten worden om de gestelde doelen te realiseren. Hierbij moet je denken aan het uitwerken van:

- De marketing- communicatiestrategie (zie voorbeeld klantreis)
- Evenementen en activiteiten (zie voorbeeld Hilversum, pagina 14)
- Buitenruimte (zie voorbeeld Woerden)
- Faciliteiten en voorzieningen



Woerden: aankleding van de buitenruimte, behorend bij de waarde ‘huiskamer’

5

STAP 5: Evalueren en borgen

Het zal duidelijk zijn dat het stimuleren van de sociale meerwaarde van gebieden vooral gebaseerd moet zijn op een **goede en gezamenlijke visie** op de merkbeloofte. Hierbij draait het om het denken en handelen vanuit een gezamenlijk belang, namelijk zorgen dat consumenten:

- het winkelgebied aantrekkelijk vinden
- er terugkomen
- en het aanbevelen bij anderen

Vervolgens is het zaak om continu te blijven doorontwikkelen en te verbeteren. Hiervoor is het verstandig om jaarlijks een scan te doen, waarbij alles wat ontwikkeld en gebruikt is wordt geëvalueerd en waar nodig ter verbetering wordt aangepast.

Summer in the City, behorend bij de belofte Centrum Hilversum: dagelijkse voorstelling op podium van het leven



Colofon

Auteurs en projectleiders

Tessa Vosjan | *Inretail/Retailagenda/Retail Insiders*
René Hendriks | *Aan Zee*

Vormgeving

Jeroen van Heemskerck Düker | *Hyperion creatieve communicatie*

Dankwoord

Onze dank gaat uit naar alle deelnemers aan het Retailinnovatielab Sociale Meerwaarde en DNA, Avans Hogeschool en Jan Guus Waldorp (Mindlogyx Retail)

Het retailinnovatielab Sociale meerwaarde en branding is mede mogelijk gemaakt door:

- Stichting Detailhandelfonds (SDF)
- Retailagenda
- Platform De Nieuwe Winkelstraat

Meer informatie

Meer informatie over het thema Sociale Meerwaarde is te vinden op de site van de Retailagenda (retailand.nl) en Retail Insiders (retailinsiders.nl) en platform De Nieuwe Winkelstraat (dnws.nl).

Case Hilversum
Case Woerden
Case Breda
Case Oss
Persona's
Onderzoeksmethodiek Mindlogyx



Retailagenda

platform
de nieuwe
winkelstraat

stichting **SDF**
detailhandelsfonds