

The background of the entire page is a solid, vibrant yellow. Overlaid on this background are the dark silhouettes of three people walking from left to right. In the center is a woman wearing a hat and carrying several shopping bags. To her left is a smaller silhouette of a child, and to her right is a silhouette of a woman with long hair, also carrying shopping bags. The text is centered over the woman in the middle.

# Toolkit sociale meerwaarde

merkstrategie voor  
succesvolle winkelgebieden



---

# Toolkit sociale meerwaarde

merkstrategie voor  
succesvolle winkelgebieden

1

**AFBAKENING KADERS**

- 1 visie: toekomstperspectief winkelgebieden
- 2 type circle of social interaction
- 3 sociale meerwaarde als uitgangspunt/doel of afgeleide

2

**PROBLEMATIEK**

- 1 vaststelling doelgroep en profiel
- 2 bepaling cultuur/omgevingsfactoren
- 3 concurrentieanalyse

3

**MERKBELOFTE**

- 1 specifiek winkelgebied
- 2 totale portfolio winkelgebieden
- 3 relevant; onderscheidend; verifieerbaar

4

**SWOT-ANALYSE**

- 1 relevantie profiel
- 2 drie pijlers
- 3 merkbelofte

5

**STRATEGIE EN ACTIVATIE**

- 1 invullen merkbelofte
- 2 verbeteren swot
- 3 creëren community en ambassadeurs

## Inleiding

**H**et retaillandschap van de nabije toekomst ziet er anders uit dan dat van nu. En dat vraagt om actie. De Toolkit Sociale Meerwaarde helpt je in vijf stappen naar het toekomstbestendig maken van winkelgebieden. 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.

Een succesvol winkelgebied is meer dan een verzamelplaats van verkooppunten. De functie van fysieke winkelgebieden zal moeten verschuiven naar een gebied voor sociale interactie. En dus wordt sociale meerwaarde een belangrijke factor voor winkelgebieden om relevant te zijn en voort te blijven bestaan. Het gaat hierbij om een immateriële waarde. Deze waarde is stabiel en dan financieel-economische waarde en zal in de toekomst steeds vaker doorslaggevend zijn. Het is een middel om winkelgebieden toekomstbestendig te maken. Sociale meerwaarde is de basis voor merkwaarde, merkbeloofte en strategie. De Toolkit sociale meerwaarde helpt winkelgebieden op weg naar een merkstrategie op basis van sociale meerwaarde.

### → *Zorg voor sociale meerwaarde als merkwaarde*

De toolkit bestaat uit vijf praktische stappen (zie het schema op pagina 2):

- Afbakenen kaders sociale meerwaarde
- Vaststellen en keuze focusgroepen
- Formuleren merkbeloofte
- Toetsen van de haalbaarheid van de merkbeloofte
- Merkstrategie en merkactivatie

### **ONZE RICHTLIJNEN UIT 2016**

Deze publicatie is het vervolg op *Richtlijnen voor succesvolle winkelgebieden* uit 2016. Hierin onderzochten we het belang van sociale meerwaarde voor winkelgebieden. Uit dat onderzoek bleek dat de meeste winkels en winkelgebieden inzetten op financieel voordeel, service en gemak en beleving en entertainment. Deze drie aspecten zijn belangrijk. Ze zorgen echter niet voor relevantie van het gebied in de toekomst, de positieve ervaring waardoor mensen er vaker komen en er langer verblijven. Alleen een winkelgebied dat als sociale omgeving wordt ingericht en beheerd is klaar voor de toekomst.

Deze 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 conclusie 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.

## Stap 1: kaders afbakenen voor sociale meerwaarde

**H**et investeren in sociale meerwaarde begint bij een visie op de huidige trends en ontwikkelingen in de maatschappij. Wat is hun betekenis voor de toekomst van winkelgebieden? En hoe speelt deze meerwaarde een rol bij de (her)positionering of herontwikkeling van een winkelgebied(vastgoed)?

Allereerst kijken we naar de huidige trends en ontwikkelingen in het winkellandschap. We zien dat de functie van winkelgebieden die op transactie zijn gericht, steeds meer verdwijnt. Het aantal fysieke winkels zal in de toekomst afnemen. Kostbare procedures van inkoop, transport, opslag, presentatie en verkoop worden ingehaald door directe verkoop aan de consument via digitale kanalen. De fysieke winkelomgeving wordt één van de plaatsen waar transacties plaatsvinden. Dit zorgt ervoor dat de oude businessmodellen en de benadering van fysieke winkelgebieden als verzamelplaats van verkooppunten hard aan vervanging toe zijn. De toekomstige fysieke winkelomgeving wordt steeds meer een showroom waar mensen producten kunnen bekijken, uitproberen, voelen, ruiken en proeven. Winkelgebieden krijgen te maken met het ‘ont-winkelen van de winkel’. Je hebt niet meer het gevoel dat je in een verkoopomgeving rondloopt waar producten uitsluitend zijn uitgesteld voor de verkoop.

→ *Meerwaarde wordt primair bepaald door de gebruikers*

### EEN NIEUWE BENADERING

Tijd voor een nieuwe visie. Een visie op basis van de sociale functie van het gebied in het algemeen en de sociale meerwaarde van het gebied voor zijn gebruikers in het bijzonder. De kaders van sociale meerwaarde voor winkelgebieden afbakenen: dat is de eerste stap naar een merkstrategie die op sociale meerwaarde is gebaseerd. Maar wat is die ‘meerwaarde’ precies? Van oorsprong is het een marketingbegrip dat gaat over de toegevoegde waarde van het merk. Een product, dienst of gebied is functioneel. De meerwaarde zit in het merk. En daarbij komt dat waarde geen vast gegeven is: je zou kunnen stellen dat waarde fictief is. Een merk kan alleen succesvol zijn als de gebruikers de meerwaarde ook inderdaad ervaren. Meerwaarde en het merk zijn meer dan een



claim van de eigenaren: het wordt primair bepaald door de gebruikers. Zij kiezen voor merken die hun (sociale) reputatie bevestigen en mogelijk ook verhogen.

### Wat is sociale meerwaarde?

Gedefinieerd vanuit de nieuwe inzichten in de logica van het sociale brein komen we tot deze omschrijving: sociale meerwaarde gaat over emotie en is eigenlijk de waarde (betekenis) van de (sociale) reputatie van een winkelgebied als sociale omgeving voor haar gebruikers, en daarmee de mate waarin het gebied bijdraagt aan de (sociale) reputatie van deze gebruikers.





### SOCIALE MEERWAARDE EN HET BREIN

De bereidheid van iemand om naar een gebied toe te komen, is mede afhankelijk van de sociale meerwaarde van dat gebied. Om de term ‘sociaal’ uit sociale meerwaarde te kunnen begrijpen, nemen we een kijkje in het sociale mensengerebrein. De evolutiepsychologie helpt hierbij. Deze wetenschap leert ons dat alle keuzes die de mens maakt, in de eerste plaats gericht zijn op het leven in een sociale omgeving. Wat we voelen, ervaren, kiezen en herinneren is daarop gericht. Ons brein stuurt ons gedrag en onze besluitvorming niet aan op praktische en functionele aspecten als snelheid, gemak, korting en entertainment. Juist sociale meerwaarde is voor het sociale mensengerebrein van belang. Het winkelgebied als *circle of interaction*: dat is bepalend voor de merkstrategie en de visie op de toekomstige functie van het winkelgebied. Het concept van de *circles* is een variant op de klassieke centraleplaatsentheorieën van Christaller over verzorgingsgebieden.

#### Wat zijn *circles of social interaction*?

*Circles of social interaction* (Cosi) zijn de verschillende sociale omgevingen waarin mensen zich begeven. Omgevingen waar mensen hun *in-group* opzoeken, zich oriënteren en interacteren. Voorbeelden van dit soort kringen zijn thuis, familie, buurt, werk, school, recreatie, maar ook de omgeving waar mensen winkelen.



### SOORTEN CIRCLES OF SOCIAL INTERACTION

We onderscheiden deze drie *circles of social interaction* in winkelgebieden:

- **Kleinere wijk- en buurtwinkelgebieden.** 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 interacties zijn zelden gericht op het ontmoeten van nieuwe mensen.
- De **middelgrote regionale winkelgebieden** 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. Zij hebben als functie de uitbreiding van het eigen netwerk en de kennissenkring.
- De **grote winkelgebieden** die gericht zijn op niet-dagelijkse aankopen en recreatief winkelen. Denk hierbij aan middelgrote en grote binnensteden of grote winkelcentra. Zij fungeren als plek voor het toetsen van de eigen reputatie. Hierbij gaat het om een groep die gerelateerd is aan de *in-group*.

Deze classificatie is een belangrijk uitgangspunt en startpunt voor de vaststelling en ontwikkeling van sociale meerwaarde in winkelgebieden.

### UITGANGSPUNT OF AFGELEIDE?

Daarnaast moet duidelijk zijn wat de functie is van sociale meerwaarde. Is het een uitgangspunt in de opzet van een strategie voor het winkelgebied? Of is het een afgeleide en niet zozeer een doel bij de (her)positionering en het beheer van het winkelgebied? Steeds vaker zien we dat bij de kleinere buurt- en wijkgebieden de sociale meerwaarde als uitgangspunt wordt genomen. Bij de grotere, meer op recreatie gerichte winkelgebieden is sociale meerwaarde vaak een afgeleide. Dit is bepalend voor de criteria voor sociale meerwaarde die moeten worden gehanteerd. Ook is het bepalend bij het vaststellen van investeringen op korte en lange termijn. En natuurlijk hangt het samen met het type eigenaar en zijn betrokkenheid bij de sociale aspecten van het winkelgebied.

## Stap 1 in het kort: de kaders afbakenen van de sociale meerwaarde

Hoe bepaalt u de sociale meerwaarde van een gebied? De eerste stap is het afbakenen van de kaders.

- Voor het bepalen van sociale meerwaarde van een winkelgebied is het van belang om te weten wat de *circles of social interaction* zijn van het gebied. Er zijn drie types onderscheiden: kleinere wijk- en buurtwinkelgebieden, grotere regionale winkelgebieden en de grote winkelgebieden gericht op recreatief winkelen.
- Daarnaast moet expliciet worden vastgesteld of sociale meerwaarde gehanteerd zal worden als doel bij het positionering en het beheer van het winkelgebied of als afgeleide.





## Stap 2: focusgroepen vaststellen

# 2

**V**oor wie is het winkelgebied precies bedoeld? Een winkelgebied voor iedereen is een winkelgebied voor niemand. Pas als je weet welke waarde een winkelgebied biedt aan zijn gebruikers, weet je wat de waardepropositie is van het winkelgebied als merk. Om deze waarde te kunnen bepalen, moet je eerst weten welke gebruikersgroepen er zijn. In dit hoofdstuk staat omschreven hoe je deze gebruikersgroepen vaststelt en wat het sociale motivatieprofiel van deze gebruikers is. Ook beschrijven we hun specifieke behoeften als het gaat om hun sociale omgeving.

### Waarom sociale motivatieprofielen?

Sociale motivatieprofielen bepalen hoe mensen zich gedragen in hun sociale omgeving. En vooral waarom ze dat doen. De verschillen in motivatie geven inzicht in de keuzes en voorkeuren van mensen en daarmee hoe zij een winkelgebied ervaren. Op basis van dit inzicht kan een winkelgebied een keuze maken voor de doelgroep waarop het gebied zich wil profileren. De profielen vormen daarmee een belangrijk uitgangspunt voor de ontwikkeling en het beheer van winkelgebieden als sociale omgeving (CoSI).

Er worden drie universele motivaties onderschreven:

- **A-profiel:** het hiërarchisch gemotiveerde type
- **B-profiel:** het coalitiegemotiveerde type
- **C-profiel:** het empathisch gemotiveerde type

→ *Sociale meerwaarde hangt af van het gebruikersprofiel*



### CRITERIA VOOR DE SOCIALE WINKELOMGEVING VAN HET A-PROFIEL

Mensen met een A-profiel zijn een aantrekkelijke groep voor de retail en winkelgebieden. Zij houden van winkelen besteden en in verhouding tot mensen met een ander profiel ook het meest. Belangrijk criterium voor sociale meerwaarde voor deze groep is een duidelijke waardering voor het gebied van personen met een specifieke autoriteit. Ze kopen graag en veel. Daarbij laten ze zich vaak leiden door wat in de mode is en wat op dat moment wordt aanbevolen, zonder dat dit direct een praktische functie heeft of noodzakelijk is. Deze groep is gevoelig voor trends en minder loyaal dan mensen met een ander profiel. Dit betekent dat er veel geïnvesteerd moet worden in aandacht om in de behoefte van deze groep te voorzien en sociale meerwaarde te creëren.

Wat betreft het winkelaanbod gaat de voorkeur uit naar populaire en/of luxe merken, of merken die op het moment heel erg veel aandacht krijgen. De inrichting en communicatie van het winkelgebied moet een zekere status uitstralen. Deze *in-group* is ook gevoelig voor innovatie op het gebied van winkelen. Mensen met een A-profiel hebben belangstelling voor slimme apparaten, contactvrij betalen en virtuele etalages en paskamers, zolang deze behoren tot de laatste trends en ontwikkelingen. Voor hen is het belangrijk dat dit wordt bevestigd door de (sociale) media. Winkelcentra die veel in de media worden aanbevolen en die recent en volgens de laatste trends zijn ingericht en gerenoveerd, hebben de voorkeur bij mensen met een A-profiel.

### CRITERIA VOOR DE SOCIALE WINKELOMGEVING VAN HET B-PROFIEL

Mensen met een B-profiel zien winkelen als een gezamenlijke activiteit. Hierbij staan evenementen en faciliteiten voor kinderen, familie en vrienden vaak centraal. Van belang is het gevoel van ongedwongenheid, huiselijkheid, gezelligheid, gastvrijheid, speelsheid en de opzet om met elkaar af te spreken. Wat betreft het winkelaanbod gaat de voorkeur uit naar merken, winkels, ketens en ook horeca die aandacht hebben voor de sociale omgeving van familie en vrienden. Ook vinden ze aanvullende faciliteiten gericht op zorg, sociale aspecten en vrije tijd belangrijk in hun winkelomgeving. Mensen met een B-profiel hebben de voorkeur voor gebieden met een duidelijke combinatie van dagelijkse boodschappen en recreatief winkelen.

→ **Aandacht voor familie en vrienden**

Voor het B-profiel zijn schoon, heel en veilig belangrijke factoren. Ook gezellig, makkelijk, praktisch en toegankelijk worden vaak als criteria genoemd. Als een winkelgebied weinig invulling geeft aan hun sociale behoeften, dan zoeken zij praktische oplossingen voor hun aankoop bijvoorbeeld online. Sociale media worden selectief geraadpleegd. Mensen met een B-profiel oriënteren zich vooral binnen hun eigen *in-group* op basis van persoonlijk contact. Zo vinden zij het belangrijk dat zij de winkeliers persoonlijk kennen. Ook organiseren mensen met dit profiel graag zelfactiviteiten en evenementen. Ze staan open voor meehelpen bij sociale activiteiten. Mensen met een B-profiel die positief zijn over hun winkelgebied, zijn ambassadeurs bij uitstek.

## → Zelf ontdekken en ervaren

### CRITERIA VOOR DE SOCIALE WINKELOMGEVING VAN HET C-PROFIEL

Voor mensen met een C-profiel moet de winkelomgeving bij voorkeur organisch gegroeid zijn. Ze hebben een brede belangstelling en zijn niet gevoelig voor trends, mode en de autoriteit van merken en ketens. Ze houden niet van wat bedacht en voorgeschreven is. Belangrijk criterium voor deze groep is authenticiteit. Zij zoeken bij voorkeur nieuwe, originele dingen waar nog weinig over bekend is. Zij hebben een voorkeur voor kleinschalige winkels en speciaalzaken met originele of oorspronkelijk producten en ze zich aangetrokken tot onafhankelijke ondernemers met passie. Kwaliteit gaat bij hen altijd voor kwantiteit. Ook grootschalige evenementen en activiteiten proberen ze bij voorkeur te vermijden. Hebben ze eenmaal hebben gekozen voor een winkelgebied, winkel of product, dan zijn ze heel lang loyaal – onder de voorwaarde dat hun loyaliteit niet geschaad wordt.

Ook wat betreft de inrichting en communicatie van het winkelgebied is het uitgangspunt bij deze groep kleinschaligheid en authenticiteit. Mensen met een C-profiel maken weinig tot geen gebruik van sociale media, ook niet als het gaat om oriëntatie voor hun aankoop. Zelf ontdekken en ervaren is voor hen belangrijk. In principe staan ze open voor alles, zolang het maar vanuit passie wordt aangeboden. Mensen met een C-profiel laten zich niet graag leiden door ‘de algemene mening’. Zij willen zelf een oordeel ergens over vormen.

### EN WAT IS DE SOCIALE OMGEVING?

Niet alleen het vaststellen van de focusgroep is van belang. Ook is het goed om in deze voorbereidende fase de beoogde toegevoegde waarde van het winkelgebied vast te stellen. Dit is mogelijk door te kijken naar de historie, de cultuur en het sociaal-maatschappelijk klimaat van de omgeving van het winkelgebied. Ook een concurrentieanalyse maakt onderdeel uit van deze stap. Kijk hierbij naar eventuele andere *circles of social interaction* die soortgelijke sociale meerwaarde bieden. Dit kunnen andere winkelgebieden zijn, maar ook bijvoorbeeld de woonomgeving, een sportvereniging of recreatiegebieden. Is het beeld van de sociale omgeving van het winkelgebied duidelijk? Dan kan worden vastgesteld welke sociale meerwaarde het winkelgebied zou moeten bieden om een relevante waardepropositie voor zijn gebruikers te creëren.

#### Stap 2 in het kort: vaststellen focusgroepen

De inzichten uit stap 1 de specifieke *circles of social interaction* en stap 2 – de gebruikers van het winkelgebied – zijn noodzakelijk om de sociale meerwaarde van een winkelgebied te kunnen vaststellen.

- Voor het bepalen van de behorende criteria moet er een keuze gemaakt worden uit: het hiërarchisch gemotiveerde type (profiel A), het coalitiegemotiveerde type (B) en het empathisch gemotiveerde type (C).
- De analyse van de Cosi en de keuze voor gebruikersprofiel geeft inzicht in de problematiek van het winkelgebied waar men door middel van een merkstrategie een oplossing voor wil bieden.



## Stap 3: de merkbeloofte formuleren



**H**et winkelgebied van de toekomst is een gebied met sociale interactie. Sociale meerwaarde wordt de onderscheidende factor. Zonder deze factor wordt het winkelgebied bedreigd in zijn voortbestaan. Deze immateriële waarde is steeds vaker doorslaggevend en is stabiel dan financieel-economische waarde. Maar wat is dan precies de waarde? Hoe kan de ‘merkbeloofte’ van het winkelgebied ontwikkeld worden? In dit hoofdstuk gaan we hier nader op in.

### Wat is een merkbeloofte of waardepropositie?

De merkbeloofte omschrijft wat de onderscheidende waarde is van een winkelgebied. Het is de impliciete belofte van de eigenaar van het winkelgebied aan de gebruikers. Een merkbeloofte heeft alleen betekenis als deze ook werkelijk relevant is en als waardevol wordt ervaren door de gebruikers. Aspecten als gezellig, bruisend en hip bieden geen toegevoegde waarde.

### VOORBEELDEN VAN MERKBELOFTEN

Welke sociale meerwaarde wordt ervaren, is afhankelijk van het profiel. Een winkelgebied dat een belangrijke invulling heeft als wijkcentrum, belooft bijvoorbeeld aan gebruikers met een B-profiel om er voor ze te zijn, als een goede buur. De merkbeloofte van dit winkelcentrum kan dan zijn *In de buurt, voor de buurt*. Een winkelgebied kan ook een soort exclusieve vip-behandeling beloven aan zijn gebruikers met een A-profiel, met de meest vooraanstaande merken en de laatste trends en ontwikkelingen. Denk hierbij aan een merkbeloofte verwoord als pay-off *Alleen voor sterren*. Een winkelgebied dat een centrale plek biedt waar alles goed geregeld is en een prima plek om met familie en vrienden af te spreken, kiest bijvoorbeeld voor een pay-off als *Hart voor elkaar*.

→ **Sociale meerwaarde is het fundament voor merkbeloofte**

### REPUTATIEWAARDE ALS SUCCESFACTOR

Reputatiewaarde is de belangrijkste bepalende factor voor succesvolle winkelgebieden. Het is veel waardevoller dan imago. Reputatiewaarde komt rechtstreeks voort uit de daden van de organisatie, haar onderdelen en haar mensen. Reputatie is het resultaat van een totaalervaring. Toch ligt op dit moment de focus bij merkdenken vooral op identiteit en imago:

- **Identiteit** is de visie die de organisatie van zichzelf heeft en wil uitdragen.
- **Imago** is het beeld dat er van een winkelgebied bestaat. Denk hierbij aan kenmerken als schoon, heel en veilig. Of het imago van de buurt, haar geschiedenis en de bewoners.

Imago is een kwetsbare factor en staat los van de ervaring die gebruikers met het winkelgebied hebben. Reputatiewaarde is gebaseerd op echte ervaringen van gelijkgezinden en gaat over vertrouwen. Mensen nemen dingen makkelijker aan van bekenden die ze vertrouwen. Dit gebeurt bijvoorbeeld als vrienden vakantiebestemmingen aanbevelen. Reputatie is daarmee ook een bouwsteen voor imago.



*Imago* = het beeld dat mensen van het winkelgebied hebben op basis van verhalen

*Reputatie* = hoe mensen het winkelgebied daadwerkelijk ervaren

*Identiteit* = wat de organisatie zelf van het winkelgebied vindt

**IMAGO**

**REPUTATIE**

**IDENTITEIT**

**REPUTATIEWAARDE**

*Reputatiewaarde* = waarde die het winkelgebied heeft als sociale omgeving voor zijn gebruikers

**SOCIALE MEERWAARDE**

*Sociale meerwaarde* = datgene wat een winkelgebied meer maakt dan een verzamelplaats van verkooppunten

**MERKWAARDE**

*Merkwaarde* = immateriële waarde van het gebied voor de merkeigenaar



### Stap 3 in het kort: formuleer een merkbeloofte

De belangrijkste waardebepalende factor voor succesvolle winkelgebieden is de reputatiewaarde voor haar gebruikers. Deze reputatiewaarde begint voor een winkelgebied bij het formuleren van een merkbeloofte die aansluit op de focusgroep. Wat belangrijk is, is dat de merkbeloofte aansluit op de sociale motivatie van de gebruikers en ook op de sociale kenmerken van de omgeving.

- Zorg allereerst dat de merkbeloofte meer is dan een claim, en dat u deze ook kunt waarmaken. Een goede merkbeloofte sluit aan op de categorie van het winkelgebied als *circle of social interaction*, de specifieke cultuur en behoeften van de omgeving van het winkelgebied en de sociale motivatie van de doelgroepen of focusgroepen.
- Zorg dat de belofte verifieerbaar is.
- Zorg dat de belofte relevant is voor de specifieke gebruikers. De merkbeloofte is een continu proces, altijd en overal in alle winkels en alle onderdelen van het winkelgebied. Zowel op de korte als op de lange termijn.

Een merkbeloofte vraagt commitment van de eigenaar en organisatie van het winkelgebied. Het is het fundament voor de criteria bij besluitvorming over investeringen en aanpak.

## Stap 4: de haalbaarheid van de merkbeloofte toetsen

# 4

**S**ociale meerwaarde is niet iets wat je zomaar kunt creëren. Het ervaren van sociale meerwaarde rust op drie pijlers: vertrouwen, wederkerigheid en betrokkenheid. Hoe geeft een winkelgebied hier invulling aan in relatie tot de merkbeloofte? En in welke mate wordt deze merkbeloofte al herkend door de gebruikers? Een swot-analyse helpt hierbij. Dit is een analyse van sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen. In dit hoofdstuk zetten we aan de hand van de drie pijlers op een rij hoe de haalbaarheid van de merkbeloofte getoetst kan worden.

### Pijler 1: vertrouwen winnen

Vertrouwen is de belangrijkste pijler voor sociale meerwaarde. Bekeken vanuit de logica van het brein gaat vertrouwen vooral om de oprechte intentie van wat wordt beloofd en gepresenteerd. Natuurlijk lukt het niet altijd om een belofte na te komen. Dit is echter niet erg als de intentie er is om dit wel te doen. Is die intentie er niet, dan heeft de gebruiker dit in de gaten. Heeft een winkelgebied eenmaal het vertrouwen gewonnen, dan kan het rekenen op loyaliteit en een lange termijn relatie. Vertrouwen opbouwen betekent voldoen aan het gecreëerde verwachtingspatroon nu en op de langere termijn. Dit kun je niet claimen of afdwingen, maar moet je verdienen.

Verder is een heel belangrijk aspect van vertrouwen voor een winkelgebied de persoonlijke benadering, zichtbaarheid, herkenbaarheid en aanspreekbaarheid. De meeste moderne winkelgebieden zijn anoniem, eenvormig, standaard en hebben geen eigen gezicht. Vaak worden door winkelgebieden gecommuniceerde beloftes veelal niet herkend en niet meegenomen in de ervaring en perceptie die mensen met en van het winkelgebied hebben. Etalages zijn onpersoonlijk en evenementen zijn vaak identiek in ieder winkelcentrum. Zowel de merkeigenaar als de gebruikers van het merk moeten herkenbaar worden.

Meeste sturende acties om vertrouwen te winnen zijn vaak gebaseerd op aspecten als schoon, heel en veilig. Deze worden gezien als belangrijke thema's die bepalend zijn om een winkelgebied te bezoeken en er te verblijven. Op deze punten scoren veel winkelgebieden uit het onderzoek

positief. Wat echter nog vaak ontbreekt is flexibiliteit, openheid en aandacht voor sociale duurzaamheid. Sociale duurzaamheid staat voor onder meer sociale kwaliteit, sociale participatie en ook het onderling vertrouwen. Wat voor binnensteden en buurten geldt met betrekking tot de ontwikkeling en het beheer van sociale duurzaamheid, geldt ook voor de winkelgebieden en winkelcentra die in dit gebied liggen.

## → *Vertrouwen, wederkerigheid en betrokkenheid*

### **Pijler 2: werken aan wederkerigheid**

Gebruikers van een winkelgebied willen het gevoel hebben dat ze meer zijn dan alleen consumenten of huurders. Bij sociale interactie moet er altijd sprake zijn van tweerichtingsverkeer. Een winkelgebied met sociale meerwaarde geeft iets terug aan zijn gebruikers. Daarmee is het gebied meer van waarde dan enkel een plek om aankopen te kunnen doen. Ook op de lange termijn is dit een belangrijke factor voor loyaliteit van de gebruikers.

#### **INVESTERINGEN DOEN**

Doet de merkeigenaar investeringen in de omgeving en de leefbaarheid van de buurt, levert dat een belangrijke bijdrage aan het gevoel van wederkerigheid die de gebruiker van het winkelgebied ervaart. Denk hierbij aan het sponsoren van een lokale sportvereniging of het organiseren van sta-geplaatsen voor een schoolproject. Winkelgebieden waar de merkeigenaar bewust en doelgericht investeert in de sociale omgeving, scoren hoog op de reputatiewaarde. Dit geldt voor buurt- en wijkwinkelcentra, maar ook bij grotere regionale winkelgebieden wordt de wederkerigheid naar de omgeving als zeer positief ervaren. Als winkelgebieden zelf toegevoegde waarde hebben als sociale omgeving voor hun gebruikers, worden ze positiever beoordeeld.

## → *Zoek naar combinaties van sociale functies*

#### **RANDVOORWAARDEN CREËREN**

Voor winkelgebieden met een sociale meerwaarde is het essentieel om te zoeken naar combinaties van sociale functies (het onderling verbinden van de bestaande CoSI's). Daarnaast is het van

belang om kwalitatieve randvoorwaarden te creëren die passen bij de merkbelofte. Denk hierbij aan goede bereikbaarheid, gratis parkeren, openbare toiletten en andere faciliteiten waaruit oprechte service en belangstelling voor de bezoekers en ondernemers blijkt. Hierbij hoort ook een duidelijke organisatiestructuur waardoor de merkeigenaren en de gebruikers van het merk elkaar kunnen vinden en aanspreken.

### **Pijler 3: verhogen van de betrokkenheid en gunfactor**

Een gevoel van betrokkenheid is noodzakelijk voor de relatie die een gebruiker kan en wil opbouwen met een sociale omgeving. Uit onderzoek blijkt dat mensen winkelgebieden vooral als aankoopplaats zien. Ze vormen vaak geen onderdeel van de sociale cultuur van haar omgeving en haar gebruikers. Dit geldt voor de kleinere buurt- en wijkcentra en voor de grotere winkelgebieden. Ook de bewoners uit de omgeving die zich betrokken voelen bij het winkelgebied zijn bepalend voor de sociale meerwaarde van het gebied.

#### **EEN LUISTEREND OOR BIEDEN**

Als mensen het gevoel hebben ergens deel van uit te maken, vergroot dit de loyaliteit. Dit gevoel krijgen gebruikers van winkelgebieden als er naar ze geluisterd wordt. Bijvoorbeeld bij verbouwingen en renovaties, bij de invulling van het winkelgebied en de organisatie van evenementen. Winkelgebieden waar bezoekers en retailers zich gehoord voelen doordat er ook echt iets gedaan wordt met de mening van de gebruikers, scoren hoog op sociale meerwaarde en betrokkenheid. Voorwaarde is wel dat dit geen eenmalige actie is, maar een continu proces.

→ *Gebruikers van winkelgebieden die zich gehoord voelen zijn loyaler*

#### **DE JUISTE MENSEN SELECTEREN**

Toegevoegde waarde bieden is meer dan alleen ‘beleving’ of een ‘memorable experience’. Het gaat om een totaalervaring die het winkelgebied biedt en die wordt gedragen door de gebruikers. Pas als het gebied een onverbreekelijk onderdeel vormt met zijn omgeving waarbij alle gebruikers betrokken worden, voelen zij het als hun eigen winkelomgeving.



### CRITERIA SOCIALE MEERWAARDE

HOE-INVULLING / SCORE SWOT

PROFIEL A	relevantie/basis criterium	vertrouwen	wederkerigheid	betrokkenheid
winkelmix				
communicatie				
vormgeving				
evenementen/ activiteiten				
services/rand- voorwaarden				





Het gevoel van betrokkenheid wordt ook gestimuleerd door het toevoegen van de persoonlijke factor, zoals die terug te vinden is in de oude dorps- en stadskern en de markt. En daarbij kan het belangrijk zijn dat mensen elkaar persoonlijk kennen en belangstelling hebben voor elkaar – afhankelijk van het winkelgebied. De *cheers-formule* wordt dit ook wel genoemd. Kiest een winkelgebied voor deze aanpak en doelstelling, dan stelt dit eisen aan de selectie van ondernemers en andere betrokkenen in een winkelgebied. Denk hierbij aan winkelpersoneel, schoonmakers, beveiliging, gastvrouwen en -heren en centrummanagers.

#### **Stap 4 in het kort: toetsen van de haalbaarheid van de merkbeloofte**

Het ontwikkelen van sociale meerwaarde als merkbeloofte berust op drie pijlers: vertrouwen winnen, werken aan wederkerigheid en de gunfactor en het verhogen van de betrokkenheid. Een swot-analyse brengt in kaart hoe de verschillende aspecten van het winkelgebied invulling geven aan deze drie pijlers in relatie tot de merkbeloofte. De swot is een toetsing van de merkbeloofte en uitgangspunt voor de strategie. Het geeft inzicht in de haalbaarheid van de belofte en de te volgen strategie en te nemen stappen. Praktisch gezien ziet dat er zo uit:

- Beoordeel per pijler in hoeverre het winkelgebied hieraan voldoet. Sterke punten en kansen zijn de voedingsbodem voor het opbouwen en versterken van vertrouwen, wederkerigheid en betrokkenheid.
- Zet op een rij wat de zwakten en bedreigingen zijn per onderdeel van de drie pijlers. Dit zijn factoren die de drie pijlers verminderen, in de weg zitten of zelfs ondermijnen.

## Stap 5: merkstrategie en het merk activeren

# 5

**D**e laatste stap bij het creëren van sociale meerwaarde is het vertalen van de merkbelofte in een merkstrategie. De swor-analyse biedt hierbij een belangrijk fundament omdat het ons leert wat de mogelijkheden zijn voor het specifieke winkelgebied, waar aan gewerkt moet worden en wat al aanwezig is. De ontwikkeling van een merkstrategie op basis van sociale meerwaarde is in feite de ontwikkeling van een strategie voor het opbouwen, onderhouden en beheren van reputatiewaarde voor de gebruikers van het winkelgebied. 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.

Het gebied moet een van de *circles of social interaction* worden waarin haar gebruikers zich profileren en positioneren. Dit betekent dat je het winkelgebied ook niet los kunt zien van de andere *circles of social interaction* waarin haar gebruikers zich manifesteren, zoals de werkomgeving, woonomgeving en recreatieomgeving. In veel merkstrategieën heeft de keuze van tools en kanalen betrekking op maakbare en stuurbare middelen, zoals media (sociale en print), huisstijlen, evenementen etc.). Bij op sociale meerwaarde gebaseerde merkstrategieën staan de gebruikers als ambassadeurs van het gebied centraal. Deze ambassadeurs onderschrijven en promoten de sociale meerwaarde en daarmee de reputatiewaarde van het gebied.

Belangrijk onderdeel van de merkstrategie en activatie is het creëren van een gevoel van betrokkenheid. Mensen moeten zich ‘mede-eigenaar’ (co-creator) voelen van het gebied. Dit gevoel van betrokkenheid is op termijn de bepalend voor de ‘totaalervaring’ van een winkelgebied. Daarbij moet de totaalervaring van binnenuit de organisatie komen en worden opgebouwd en gedragen. Dit begint bij een visie op de toegevoegde waarde van het fysieke winkelgebied voor de gebruikers en in de omgeving. Voor winkelgebieden betekent dit een aanpassing. Zowel op het gebied van ontwikkeling als op het gebied van beheer, waarbij gebruikers betrokken worden en het winkelgebied voelt als ‘hun winkelcentrum’. Dit hoeft niet alleen te gelden voor de kleinere buurt- en wijkwinkelcentra, maar ook voor de grotere centra. Voorwaarde daarbij is wel, dat ze aansluiten op specifieke ‘in-groups’.

## → Zorg voor een ‘community-gevoel’

### **ONAFHANKELIJK CENTRUMMANAGEMENT ALS BEWAKER VAN HET MERK**

Een nieuwe visie op de ontwikkeling van winkelgebieden vraagt om nieuw management. Het management en beheer nieuwe stijl verlegt de focus van het verhuuren van vierkante meters naar het gezamenlijk beheren en ontwikkelen van een gebied als sociale omgeving. Een gebied met een specifieke merk-meerwaarde en een optimaal ondernemers- en verblijfsklimaat.

Bij werken in winkelgebieden van de toekomst raken transacties op de achtergrond. Sociale interactie en attractie worden steeds belangrijker. Dit stelt nieuwe eisen aan het managen van een winkelgebied, gericht op sociaal-psychologische en sociaal-maatschappelijke aspecten.

De centrummanager wordt merkmanager of reputatiemanager. Deze bewaakt het merk, de merkblofte en de strategie van het winkelgebied. Dit maakt merkbeheer tot een continu proces, waarbij een jaarlijkse toetsing en eventuele bijstelling hoort.

### **Stap 5 in het kort: opstellen merkstrategie en activatie**

Het ontwikkelen van sociale meerwaarde heeft uitsluitend kans van slagen als het onderdeel uitmaakt van het beleid van het winkelgebied. Alleen zo wordt het gebied toekomstbestendig. Hierbij zijn deze zaken van belang:

- Bij op sociale meerwaarde gebaseerde merkstrategieën staan de gebruikers als ambassadeurs van het gebied centraal.
- Het creëren van een gevoel van een community. Mensen moeten zich ‘mede-eigenaar’ voelen van het gebied.
- De centrummanager wordt merkmanager of reputatiemanager. Deze bewaakt het merk, de merkblofte en de strategie van het winkelgebied.

## Conclusie

**S**ociale meerwaarde is belangrijk voor het toekomstbestending maken en houden van winkelgebieden. Om dit te bereiken is het niet voldoende om alleen te kijken naar externe factoren. De mogelijkheden en potentie voor het ontwikkelen van deze sociale meerwaarde worden op lange termijn bepaald sociaal-maatschappelijke en sociaal-psychologische aspecten. Hiermee kunnen winkelgebieden beter worden aangesloten op hun nieuwe betekenis als sociale omgeving (CoSi). Dit betekent dat voor de toekomst van fysieke winkelgebieden ook gekeken moet worden naar andere denkmodellen die betrekking hebben op de interne organisatie, het beheer en het rendement op investeringen.

Het denken over sociale meerwaarde als uitgangspunt voor een merkstrategie is van invloed op de immateriële waarde van het winkelgebied. Deze zal meer gericht moeten zijn op het ontwikkelen en beheer van een effectieve *circle of social interaction*. Voor eigenaren van fysieke winkelgebieden betekent dit, dat de opbouw van immateriële waarde moet worden toegevoegd aan het beleid. Maak merkdenken daarom een onverbrekelijk onderdeel van het strategisch beleidsplan. Om sociale meerwaarde in een winkelgebied te ontwikkelen, is het noodzakelijk dat alle stakeholders dezelfde visie hebben op deze meerwaarde. Dat betekent niet dat alle partijen dezelfde belangen hierin hebben. De visie van de stakeholders gezamenlijk bepalen de identiteit en het imago van het gebied. Voor alle partijen is sociale meerwaarde van belang. Zo ontstaat een win-winsituatie voor alle partijen en een basis voor samenwerking.

### **MERKWAARDE BEPAALT BELEGGINGSWAARDE**

Een visie op sociale meerwaarde en merkwaarde vraagt om een andere manier van denken over rendement op investering. Pas als gebruikers vinden dat een winkelgebied een bepaalde meerwaarde voor hen heeft, gaan ze het gebied gebruiken. Dit levert vervolgens merkwaarde op voor de merkeigenaar. De merk-meerwaarde is dus van groot belang voor de ontwikkeling van de waarde voor de merkeigenaar – en daarmee voor het gevoerde beleid. En dat bepaalt weer de waarde of toekomstige waarde van het gebied op basis van bijvoorbeeld verwachte huuropbrengsten per vierkante meter.

Een veelgebruikte regel is, dat een merk gemiddeld goed is voor een derde van de totale waarde. Dit is afhankelijk van het type product. Over het algemeen doen bedrijven met een sterk merk het



twee keer zo goed als bedrijven die niet investeren in een merk. Gebruikersloyaliteit en -ervaring en goodwill zijn de belangrijkste factoren voor het bepalen van deze merkwaarde.

### **‘ZACHTERE’ WAARDEN: ZICHTBAAR OP DE LANGERE TERMIJN**

Naast de zogenoemde ‘harde’, direct meetbare waarden, zijn er ook ‘zachtere’ waarden. Deze worden ook wel de *key meaning indicator* (KMI) genoemd. De *key meaning indicator* wordt pas zichtbaar op langere termijn. Eerdere onderzoeken wezen al op het belang van emotionele kwaliteit en belevingskwaliteit voor de uiteindelijke verblijfsduur en bestedingen door de consument. Deze kwaliteiten leiden niet direct tot meer bezoekers. Wel tot meer bestedingen.



# Colofon

© 2018, Mindlogyx Retail NRW IVBN en INretail

## **CONCEPTONTWIKKELING EN AUTEURS**

Marie-Anne Simons en Jan-Erik van Dijck, *Mindlogyx Retail*  
Tessa Vosjan, *INretail*

## **HET INITIATIEF IS TOT STAND GEKOMEN IN SAMENWERKING MET:**

Sieuwerd Ermerins, *IVBN*  
Brigit Gerritse, *NRW*

## **HET ONDERZOEK IS MEDE MOGELIJK GEMAAKT DOOR:**

Apleona Real Estate Management  
Gemeente Den Haag  
MVG/M/Hisa  
Segesta  
Syntrus Real Estate & Finance

## **EINDREDACTIE**

Olga Leeever, *De schone schrijfster*

## **VORMGEVING**

Jeroen van Heemskerck Düker, *Hyperion creatieve communicatie*

Deze publicatie is een vervolg op *Nieuwe richtlijnen voor succesvolle winkelgebieden* en gebaseerd op een landelijk onderzoek van Mindlogyx Retail in 2017–2018. Het verslag van dat onderzoek staat in het rapport *Van transactie naar interactie* door MindLogyx (2018). Voor deze publicatie is gebruik gemaakt van een wetenschappelijk model van motivatieprofielen ontwikkeld door Mindlogyx Retail binnen de Rijksuniversiteit Groningen/UMCG.



INRETAIL



APLEONA

syntus acheneo  
real estate & finance



HISA <sup>10</sup>  
Hisa verrijkt met een vijfde lid



Segesta  
Groep