

**RETAILINNOVATIELAB
SOCIALE
MEERWAARDE
EN DNA**

BREDA

OSS

WOERDEN

HILVERSUM

**VIER
CASES**

1

RETAILINNOVATIELAB SOCIALE MEERWAARDE EN DNA BREDA

De Retailagenda heeft in samenwerking met Platform de Nieuwe Winkelstraat een landelijk retailinnovatielab georganiseerd rondom sociale meerwaarde en DNA. De doelstelling van dit themalab is winkelgebieden te activeren om meer te doen met de merkstrategie en sociale interactie in winkelgebieden. Hierbij is sociale meerwaarde de basis voor de merkwaarde, merkbeloofte en -strategie. Belangrijkste retailvraagstuk van dit lab is:

→ **Hoe kunnen winkelgebieden door een hogere sociale meerwaarde vanuit het eigen DNA beter economisch presteren?**

Met het landelijke retailinnovatielab willen we onderwijs, winkelgebieden en haar stakeholders aan de slag laten gaan met de implementatie van sociale meerwaarde om:

- de sociale waarde van een winkelgebied te versterken, en
- de sociale merkwaarde van een winkelgebied te managen.

INLEIDING

Breda is ‘Beste binnenstad van Nederland’ (2017–2020). Een mooie titel, maar de prijs winnen betekent dat je moet doorpakken. Want een stad is nooit af en de concurrentie staat niet stil. Maar de wereld verandert. De mens verandert. Van globaal naar lokaal en vice versa. Van ratio naar emotie. Grenzen vervagen; alles en iedereen is met elkaar verbonden. Gedreven door technologische, politieke, maatschappelijke ontwikkelingen en nieuwe waarden en normen. Ons leven wordt steeds drukker, we zijn meer online, werken hard. Kortom, als we tijd maken voor onszelf of voor elkaar, dan moet dat gezellig en waardevol zijn.

Dat betekent dat mensen andere motieven zullen hebben om een stad te bezoeken, er te wonen, werken of studeren. Ze zijn onder andere op zoek naar verdieping, bezinning en relevante ontmoetingen.

Breda gelooft dat sociale waarden bepalend zijn voor de positie en rol van de binnenstad. Breda heeft diversiteit en verbondenheid in haar DNA. Een stad waar één plus één drie is, die verbindt op allerlei vlakken, met een unieke ligging. Waar het goed werken en wonen is in een groene historische omgeving. Een stad met een sterk sociaal hart, waar mensen het leven vieren en versieren en elkaar ontmoeten. En dat al bijna 800 jaar. De stadsslogan luidt dan ook: Breda brengt het samen. Het is de taak van Breda Marketing om dat samen met partners vorm te geven.

AANPAK

Het was voor Breda Marketing vanzelfsprekend met behulp van de *Toolkit sociale meerwaarde* de visie en strategie voor de binnenstad vorm te geven. De uitdaging daarbij is het merk Breda, met de kernwaarden gastvrij, groen en grenzeloos door te vertalen naar de binnenstad.

SOFB (Stichting Ondernemersfonds Breda), de gemeente Breda en Breda Marketing zijn gestart met het bijeenbrengen van een zogeheten *coalition of the willing* waarin alle relevante stakeholders vertegenwoordigd zijn. Zij hebben samen het stappenplan uit de toolkit doorlopen, al dan niet aangevuld met overige relevante stakeholders. Passend bij het profiel van de ondernemers is er gekozen voor een praktische en inspirerende route. Het doorlopen



van het gehele traject is begeleid door Rupert Parker Brady en Rob Vester en ondersteund door DNWS en InRetail.

STAP 1: AFBAKENEN KADERS SOCIALE MEERWAARDE

Breda heeft gekozen voor een collectieve duurzame aanpak voor de ontwikkeling van de (binnen)stad en een sterke merkstrategie vanuit het merk Breda. Het belang van de sociale waarde was bij aanvang eigenlijk al door de DNA-waarden geborgd. Vanuit de **Toolkit sociale meerwaarde** was het wel van belang om de sociale meerwaarde van een gebied te bepalen en de kaders af te bakenen. Gezien de sterke regionale rol kan de *circle of social interaction* van Breda worden geschaard onder de grote winkelgebieden.

Dit bleek ook uit de opgehaalde ambitie van de *coalition of the willing* in deze fase:

- Zij willen dat nog meer mensen van Breda gaan houden. Om er te wonen, te werken, te studeren en te verblijven. Of om naar terug te keren. Naar de plek die aanvoelt als thuis.
- Zij geloven dat nieuwe (sociale) waarden bepalend zijn voor de positie en rol van de binnenstad van Breda.
- Breda positioneert zich als ‘stad van ontmoeting’.
- Er is gekozen voor een doorvertaling naar de binnenstad waarbij Bredase gastvrijheid maximaal zal worden ontwikkeld.

Betrokkenen

- Gemeente Breda.
- Breda Marketing.
- *Coalition of the willing* (een groep van circa tien afgevaardigden uit diverse sectoren waaronder retail, horeca, vastgoed en cultuur).
- Stichting Ondernemersfonds Breda (SOFB).

Succes

Het sociale hart wordt echt gevoeld door iedereen in Breda, het is eigenlijk heel normaal voor hen. Met het benoemen daarvan wordt ook het belang ervan ingezien het als onderscheidende waarde in te zetten.

STAP 2: VASTSTELLEN EN KEUZE FOCUSGROEPEN

Om de stappen 2, 3, 4 en 5 uit te kunnen voeren is een viertal sessies georganiseerd. De opbouw van de vier sessies was als volgt verdeeld:

- 1 Introductie, informatieoverdracht en vaststellen SWOT binnenstad Breda.
- 2 Bepalen kernwaarden, doelgroepen, DNA en propositie van de binnenstad.
- 3 Hoe kun je daar vorm aan geven?
- 4 ‘Wrap-up’ en nuances.

Op basis van onderzoek is gebleken dat de binnenstad wordt gebruikt door zowel profiel A en C. Een profiel dat we ook herkennen uit andere onderzoeken.

A-Profiel

Mensen met een A-profiel zijn een aantrekkelijke groep voor de retail en winkelgebieden. Zij houden van winkelen besteden in verhouding tot mensen met een ander profiel ook het meest. 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. 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.

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 voelen 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 gekozen voor een winkelgebied, winkel of product, dan zijn ze heel lang loyaal – onder de voorwaarde dat hun loyaliteit niet geschaad wordt.

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek waren:

- Bijna een kwart van de deelnemers woont of werkt in Breda. Wat opvalt is dat het grootste deel van de deelnemers behoort tot de groep oudere mannen en vrouwen (41-65+) met een C-profiel. Mannen tussen de 41-50 jaar hebben overwegend een A en B-profiel, terwijl vrouwen uit diezelfde groep eerder een C-profiel laten zien.
- Opvallend is dat over het geheel genomen A- en C-profielen vrijwel gelijk vertegenwoordigd zijn.
- Het relatief hoge opleidingsniveau (wo tot mbo) laat zien dat de belangstelling van de deelnemers fluctueert van A en C tussen muziek en natuur, winkelen en politiek.
- Er is sprake van een relatief hoge bezoekersfrequentie, van A maar vooral van C. Het C-profiel vraagt specifiek om persoonlijke aandacht.

- Er leeft de perceptie dat veiligheid in Breda volgens de A-mannen en -vrouwen wel iets beter kan.

Kennelijk oefent Breda aantrekkingskracht uit op zowel het A-profiel als het C-profiel. Inderdaad heeft Breda een breed aanbod van allerlei activiteiten die bij beide profielen passen. We denken echter dat er een probleem is met de nadruk bij de profilering op de ‘elk wat wils’-formule, zonder een uitgesproken segmentatie van de focusgroepen. Dit leidt tot de uitspraak: “Een gebied voor iedereen is een gebied voor niemand.” Daardoor komt de presentatie van Breda als geheel in de verdrukking. Gezien de internationale ambitie van de stad is ervoor gekozen om ons primair te richten op profiel A (stijlzoeker) zonder daarbij profiel C te verliezen.

In de workshops is in samenspraak met de *coalition of the willing* een duidelijke keuze gemaakt.

Betrokkenen

- Gemeente Breda
- Breda Marketing
- *Coalition of the willing*
- Stichting Ondernemersfonds Breda (SOFB)

Lessen

Klantgericht denken is niet hetzelfde als klantgericht acteren.

Succes

De doelgroepworkshop, een workshop om de doelgroeprofielen beter te begrijpen vanuit een eigen referentiekader, heeft bij de deelnemers nieuwe inzichten opgeleverd en eenieder doen inzien hoe belangrijk het is om helder te hebben op wie de stad zich wil richten.

STAP 3: FORMULEREN MERKBELOFTE

Om de merkbelofte te kunnen bepalen, is een SWOT-analyse gemaakt voor de binnenstad. De eerste opdracht was die van de associatietest. Er werd gevraagd positieve of negatieve eigenschappen op te noemen van Breda. Vervolgens is met deze uitkomsten een SWOT-analyse opgesteld. Aan de hand daarvan is vastgesteld dat de stad een ware parel is, maar dat de levendigheid in de binnenstad drukt op de leefbaarheid, gastvrijheidsbeleving en (historische) kwaliteit (schoon, heel en veilig) van de binnenstad. De verbinding van de binnenstad met de omliggende (groene) gebieden voor een betere spreiding van bezoekers is een *must*, evenals een forse investering in het culturele en creatieve klimaat in de stad. Kortom, de parel moet opgepoetst worden. De uitkomsten dienden als input voor het gezamenlijk invullen van het merkhuis model.

Vervolgens is in groepen uitgezocht welke concrete acties passen bij de kenmerken van het merkhuis en de gekozen motivatieprofielen. Het profiel van de binnenstad van Breda wordt bepaald door het hogere doel: ‘Stijlvol leven doe je samen’. De merkbelofte is *parel van het zuiden*. Hierin komen alle waarden van Breda tot uiting: de historische, koninklijke waarden, de bourgondische inslag, de mix van stedelijkheid en buitenleven en de ongeëvenaarde gastvrijheid van de Bredanaar. 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’.



Het verhaal van de binnenstad verwoord:

“Breda is een stad waar genieten van het leven is uitgevonden. Waar je eindeloos kunt dwalen door de historische binnenstad, de natuur voor het oprapen ligt en waar een groot creatief en sociaal hart klopt. De koninklijke roots zijn voelbaar en geven de stad de grandeur mee van vroeger. Een stad waar het vanzelfsprekend is dat we naar elkaar omkijken. Een verhaal dat de stad nationaal en internationaal sterker wil laten zien en vertellen zodat de stad nog meer de gewenste bewoners, bezoekers, bedrijven en talenten naar de stad trekt. En dat de trots en eigenwaarde van alle Bredanaars vergroot. ‘Breda brengt het samen.’

Betrokkenen

- Gemeente Breda
- Breda Marketing
- Coalition of the willing
- Stichting Ondernemersfonds Breda (SOFB)

Lessen

De merkbeforte hebben we geformuleerd met een relatief kleine groep. Voor een groter draagvlak is het aan te bevelen dit met een grotere groep te doen. Creëer een noodzaak of een gezamenlijk probleem om de binnenstad de aandacht te geven die hij verdient.

Succes

- De SWOT-analyse maakte snel duidelijk dat de stad veel kwaliteit heeft, maar dat er werk aan de winkel is en dat de stad niet kan luieren. De stad moet letterlijk en figuurlijk worden opgepoetst.
- Het formuleren van een merkbeforte lijkt heel abstract, maar zit eigenlijk voor een groot deel in het DNA van de Bredenaar zelf. Door gesprekken met elkaar te voeren en te delen is er een vanzelfsprekende consensus ontstaan over de zaken die iedereen enorm trots maken.

**STAP 4: TOETSEN VAN DE HAALBAARHEID VAN DE MERKBELOFTE**

Vertrouwen, wederkerigheid en gunnen zijn belangrijke pijlers voor sociale waarde in een stad. Een belangrijk aspect van vertrouwen voor een winkelgebied is de persoonlijke benadering, zichtbaarheid, herkenbaarheid en aanspreekbaarheid. Maar diezelfde pijlers zijn ook van belang om vanuit een samenwerking impactvol een gebied te (kunnen) positioneren. Het vertrouwen en betrokkenheid bij ondernemers in Breda was relatief laag. Vraag was hoe dit te stimuleren? En toen brak corona uit in maart van dit jaar en ontstond de noodzaak samen te werken vanuit een duidelijke positionering van de binnenstad.

Door corona is de merkbeforte nog niet met alle ondernemers gedeeld. In november is een meeting gepland waarin de merkbeforte wordt getoetst en waarin ondernemers maar ook bewoners de conceptvisie nog kunnen aanscherpen.

STAP 5: MERKSTRATEGIE EN ACTIVATIEPLAN

Door corona is de binnenstad hands-on aan de slag gegaan. Bij het vaststellen van de merkstrategie en activatie is Breda Marketing leidend geweest. Een strategie kan inhoudelijk nog zo sterk zijn, als zij niet wordt omarmd is ze gedoemd te mislukken. Er zijn diverse activiteiten ontwikkeld:

- *Breda blijft kloppen*, een prachtige film die de essentie van ‘Breda brengt het samen’ en sociale meerwaarde in beeld brengt. De bezoekerseconomie is vrijwel stilgevallen als gevolg van corona en heeft ondernemers hard getroffen. Daar waar de wijkcentra nog omzet draaiden, was de binnenstad leeg. Bezoekers kochten massaal online, afhaal- en bezorgdiensten groeiden exponentieel.
- De campagne *Breda koop lokaal* is ontwikkeld. Een campagne om bezoekers te informeren over wat nog wel kan in coronatijd.

Eerste prioriteit voor Breda Marketing was het ondersteunen van de lokale ondernemers. Daarbij is men voortdurend gericht op langetermijngroei van welvaart en welzijn voor iedereen in Breda en de regio. Om de economie en het leefplezier van Breda ook tijdens de coronacrisis een impuls te geven, is samen met partners een taskforce opgericht.

Lessen

Online zijn veel ondernemers nog onvoldoende zichtbaar.

Succes

De noodzaak samen te werken was hoog en het vertrouwen werd gegeven aan Breda Marketing om de klus te klaren. Dat maakte dat slagvaardig aan de slag kon worden gegaan en binnen een week een campagne in de lucht was waar ondernemers de hoofdrol in speelden. Het contact met ondernemers en de directe impact die het had om hun omzet waren succesvol.

TOT SLOT

Het gehele traject is vastgelegd in het (concept)document *Poets de parel op*. Er is inmiddels een marketingmanager binnenstad aangesteld en er ligt een basis voor het marketingplan voor de binnenstad. Een plan dat rekening houdt met een anderhalvemeterseconomie, vormgeeft aan de sociale ontmoetingsplek die Breda wil zijn waarbij de kernwaarden centraal staan. Voorzichtig aan geven we bij onze Vlaamse burens aan dat we ze hebben gemist, maar veiligheid staat voorop. We bekijken onze plannen per week. Niemand weet hoe de komende tijd eruit zal zien, maar een ding is duidelijk: ondernemers hebben onze steun blijvend hard nodig, want zonder binnenstad klopt het hart van Breda niet meer.

De algehele lessen vanuit Breda zijn:

- 1 **Werk samen** met de *coalition of the willing* voor een breed draagvlak en ambassadeurs.
- 2 Doorloop het traject met een vaste groep en **toets en scherp aan** met de achterban.
- 3 Creëer/start **op basis van gelijkwaardigheid** met gesloten beurzen. Zodat je van tevoren concreet moet nadenken over de stappen die je moet doorlopen en de output moet definiëren.
- 4 **Lever iets tastbaars** voor iedereen en koppel dat eventueel aan een campagne.
- 5 Verzamel van tevoren **doelgroep, inzichten en data**.

2

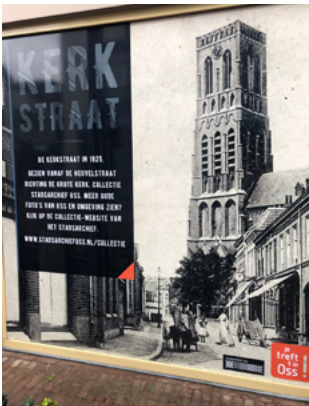
RETAILINNOVATIELAB SOCIALE MEERWAARDE EN DNA OSS

De Retailagenda heeft in samenwerking met Platform de Nieuwe Winkelstraat een landelijk retailinnovatielab georganiseerd rondom sociale meerwaarde en DNA. De doelstelling van dit themalab is winkelgebieden te activeren om meer te doen met de merkstrategie en sociale interactie in winkelgebieden. Hierbij is sociale meerwaarde de basis voor de merkwaarde, merkbeloofte en -strategie. Belangrijkste retailvraagstuk van dit lab is:

→ Hoe kunnen winkelgebieden door een hogere sociale meerwaarde vanuit het eigen DNA beter economisch presteren?

Met het landelijke retailinnovatielab willen we onderwijs, winkelgebieden en de stakeholders aan de slag laten gaan met de implementatie van sociale meerwaarde om:

- de sociale waarde van een winkelgebied te versterken, en
- de sociale merkwaarde van een winkelgebied te managen.



INLEIDING

Oss heeft een bruisend stadshart, waar dagelijks duizenden mensen uit de omgeving komen werken, winkelen, ondernemen, recreëren en evenementen bezoeken. In het gebied met de gezellige pleinen en sfeervolle straten is altijd wel iets te doen. Er is een gevarieerd winkelaanbod en er vinden door het jaar heen diverse evenementen plaats met kunst, cultuur en dans. Maar het centrum van Oss kent ook uitdagingen. Landelijke winkelketens vallen om en steeds meer mensen kopen via internet. Ossenaren gaan niet meer alleen naar hun eigen stad voor hun inkopen of dagje uit. Ze rijden hiervoor ook gemakkelijk naar een grotere stad. Reden te meer om de sociale meerwaarde van Oss in te zetten om bewoners en bezoekers te verleiden, te boeien en te binden.

In een werkgroep met centrumondernemers, een manager grootwinkelbedrijf, cultuur, vastgoed en gemeente is in een aantal interactieve workshops op zoek gegaan naar de bouwstenen van het merk (centrum) Oss. Met deze groep zijn de vijf stappen uit de **Toolkit sociale meerwaarde** doorlopen, waarbij stap 2 t/m 5 onder begeleiding van Urban Solutions gevolgd werden.

STAP 1 – KADERS AFBAKENEN VOOR SOCIALE MEERWAARDE

Kaders Oss

- meer een boodschappenstad dan een verblijfsstad geworden,
- moet niet op Den Bosch en Nijmegen lijken,
- kleinschaligheid en kleine ondernemers,
- goed bereikbaar, zorgt voor verjonging, lang thuis wonen, grote groep middelbare school en mbo,
- goed ontsloten,
- in Oss heb je alles,
- dorpsgevoel.

STAP 2 – VASTELLEN EN KEUZE FOCUSGROEPEN

Om inzicht in de focusgroepen van Oss te krijgen, heeft onderzoeksbureau Mindlogyx Retail een onderzoek uitgevoerd onder inwoners van de gemeente Oss. Niet alleen is onderzoek verricht naar het profiel, maar ook is gevraagd hoe men Oss typeert.

Focusgroepen

De voornaamste doelgroepen voor het centrum van Oss zijn mensen met een B-profiel en in iets mindere mate mensen met een C-profiel.

B-profiel

Voor mensen met een B-profiel is winkelen een **gezamenlijke activiteit** met kinderen, familie en vrienden. Voor deze groep zijn evenementen belangrijk. Het centrum is een plek om elkaar te ontmoeten. Ongedwongenheid, huiselijkheid, gezelligheid, gastvrijheid en speelsheid zijn kenmerken die daarbij passen. Ook persoonlijk contact is een belangrijke voorwaarde voor deze groep. Mensen met een B-profiel die positief zijn over hun winkelgebied, zijn ambassadeurs bij uitstek.

C-profiel

Voor mensen met een C-profiel is **authenticiteit** een belangrijke voorwaarde. Zij zoeken bij voorkeur nieuwe, originele dingen waar nog weinig over bekend is en hebben een voorkeur voor kleinschalige winkels en speciaalzaken met originele of oorspronkelijke producten. Ondernemers met passie, daar houden zij van, kwaliteit gaat bij hen altijd voor kwantiteit. In tegenstelling tot de B-profielen proberen mensen met een C-profiel grootschalige evenementen bij voorkeur te vermijden. Hebben ze eenmaal gekozen voor een winkelgebied, winkel of product, dan zijn ze heel lang loyaal – mits hun loyaliteit niet geschaad wordt.

Betrokkenen

- Gemeente
- Mindlogyx Retail
- Vertegenwoordigers cultuur
- Vertegenwoordigers vastgoed, retail, horeca
- Bewoners Oss

Lessen

Het bleek dat de aanvullende vragen vanuit de *dislike*-methodiek van Mindlogyx Retail (respondenten geven aan waartoe zij zich niet aangetrokken voelen) tot veel commotie leidde (er stond een negatief artikel in het *Brabants Dagblad*). Het is lastig vanuit dit perspectief een oordeel te hebben over je eigen binnenstad. Men is niet gewend om op deze manier te oordelen. In de eerste sessie met de werkgroep is daarom opnieuw uitgelegd waarom Mindlogyx Retail voor deze methode heeft gekozen.

Van focusgroep naar persona's

In een eerder stadium had Mosaic (doelgroepsegmentatie) de huishoudens in Oss onder de loep genomen. Mosaic (tegenwoordig Whooz) onderscheidt in Oss vooral de volgende segmenten:

- samen starten,
- modale koopgezinnen,
- kind & carrière,
- vrijheid en ruimte.

Met deze segmenten en de B- en C-profielen in het achterhoofd, hebben de stakeholders persona's uitgewerkt: gedetailleerd omschreven personages die 'echte' bewoners, gebruikers en bezoekers van Oss voorstellen. Vervolgens hebben de stakeholders aan de hand van moodboards de sociale omgeving



van de persona's uitgebeeld: hoe wonen zij, waar sporten zij, hoe ziet hun sociale leven eruit? Nu dit beeld van de sociale omgeving van de doelgroepen duidelijk is, kan worden vastgesteld welke sociale meerwaarde het centrum van Oss zou moeten bieden om relevant te zijn voor haar gebruikers. Met de moodboards in de hand zijn we door het centrum van Oss gelopen om in een SWOT-analyse aan te kunnen geven in hoeverre het centrum tegemoetkomt aan de sociale behoeften van de doelgroep. Het centrum blijkt vooralsnog op de aspecten gemak, (dag)horeca en evenementen goed te scoren.

Betrokkenen

- Gemeente
- Vertegenwoordigers cultuur
- Vertegenwoordigers vastgoed, retail

Succes

- De Mosaic-profielen zorgden ervoor dat het makkelijker werd voor de stakeholders om voor deze doelgroepen het sociale profiel uit te werken. Door ze zelf moodboards te laten maken, kwamen de persona's tot leven.
- Door tweetallen te koppelen aan een persona en ze gezamenlijk het centrum te laten bekijken door de ogen van de persona, ontstonden veel nieuwe inzichten.
- Het werken met moodboards werkte goed, het bracht energie (terug) in de groep. De ronde door het centrum gaf een goed beeld van de (gewenste) sociale meerwaarde voor de diverse doelgroepen in het centrum.

STAP 3 – FORMULEREN MERKBELOFTE

Er zijn in Oss inmiddels veel stakeholders en partijen actief betrokken geweest bij en in diverse werkgroepen. De werkgroep Identiteit en DNA noemde een paar jaar geleden de kern- en merkwaarden van Oss:

- herkenbaar
- persoonlijk
- vertrouwd
- veerkracht
- eigenwijs
- lef

Met behulp van het merkenspel zijn deze kernwaarden getoetst bij de deelnemers. Het merkenspel gaat over identiteit en positionering. *Herkenbaar*, *persoonlijk* en *vertrouwd* werden het meest herkend. Daarnaast werden nieuwe merkwaarden als *rebels*, *gemak*, *thuis*, *opgroeien*, *samen* en *veilig* genoemd. Nadat alle kern- en merkwaarden nogmaals vanuit de ogen van de persona's zijn bekeken, heeft de groep de top vijf van (sociale) merkwaarden vastgesteld:



- samen
- gemak
- vertrouwd
- rebels (tegendraads, eigenzinnig)
- een leven lang (opgroeien)

Deze vijf merkwaarden vormen de bouwstenen voor de merkbelofte, waarna deze zijn ondergebracht in het merkhuus (zie de afbeelding hiernaast). Daarin onderscheiden we:

- **Basiswaarden** – eigenschappen die verankerd zijn in het DNA en waarin Oss 'van nature' al bekend om of goed in is.
- **Aspiratiewaarden** – kenmerken waarmee Oss positief kan opvallen. Meestal zijn dit eigenschappen die nog enige verbetering behoeven, maar die dan wel voor verrassing kunnen zorgen.
- **Eigenwaarde** – dit is dé unieke karaktereigenschap die Oss onderscheidt van de gebieden in de omgeving.

Betrokkenen

- Gemeente
- Vertegenwoordigers cultuur
- Vertegenwoordigers retail

Lessen

Werken met merkwaarden en modellen is voor veel deelnemers best lastig en abstract. Maar als je de juiste sturing geeft (aan de hand van voorbeelden), komt het goed. Referentieprojecten helpen hierbij.

Succes

Het merkhuus gaf inzicht in de manier waarop sociale meerwaarde een plek zou kunnen krijgen onder de reeds bestaande paraplu 'Je treft 't in Oss'

VERVOLGSTAPPEN

Vanwege de coronacrisis is het traject vroegtijdig afgebroken. Hierdoor was het niet meer mogelijk met de werkgroep ideeën op te halen om de merkbelofte te concretiseren en te implementeren in bestaande en mogelijk nieuwe marketingactiviteiten. Erg jammer, want hierdoor dreigt de opgehaalde informatie weg te zakken, nog voordat daadwerkelijk een concreet plan tot stand is gekomen.

Sociale meerwaarde is een begrip waar niet iedereen direct een beeld bij heeft. Zonder een concreet plan wordt het lastig dit verder uit te dragen onder de centrumondernemers en andere stakeholders van het centrum van Oss. Urban Solution stelde een advies op voor de vervolgstappen om het draagvlak te vergroten en de activatie van het merkhuis te realiseren.



1 Sociale merkbelofte toetsen

Er zijn al veel initiatieven om van het centrum van Oss een 'vitale en bruisende huiskamer' te maken. De eerste vervolgstap zou moeten zijn de sociale merkbelofte te toetsen aan de activiteiten die in het plan worden beschreven. Kijk daarbij naar de aandachtsgebieden:

- communicatie
- evenementen
- projecten
- samenwerking

2 Initiatieven met sociale merkbelofte starten

Door de gemeente en deelnemers aan het retailinnovatielab Sociale meerwaarde kunnen alvast initiatieven worden gestart. Dit kunnen kleinschalige

activiteiten zijn die een voorbeeldfunctie hebben, zodat men bekend raakt met het werken op grond van sociale meerwaarde. De gedachte is dat deze activiteiten beginnen bij een kleine groep en zich op den duur als een olievlek zullen uitbreiden over het hele centrum. De voorgestelde activiteiten kunnen met een klein budget worden uitgevoerd; desondanks zal er budget moeten worden vrijgemaakt om dit soort activiteiten te kunnen aanjagen en het traject 'sociale meerwaarde' tot een succes te maken.

3 Bijeenkomst met stakeholders

Bespreek de ervaringen met sociale meerwaarde op een bijeenkomst met stakeholders. Geef daarbij uitleg over hoe de merkbelofte van Oss tot stand is gekomen. Deze bijeenkomst wordt tevens benut om ideeën op te halen voor de uitwerking van het merkactivatieplan.

Lessen

Het is belangrijk dat degenen die zich actief inzetten op marketing in het centrum van Oss, bij het traject betrokken zijn.

Succes

Deze gezamenlijke aanpak is nieuw voor Oss. Al eerder is afzonderlijk gekeken naar aanbod, doelgroepen, extra activiteiten en aankleding of inrichting van de openbare ruimte. Nu werd alle kennis bij elkaar gebracht. De deelnemers hebben ervaring opgedaan met het doorlopen van de stappen om te komen tot een merkhuis. En hoe je dus gezamenlijk kunt bouwen aan een merk voor je winkelgebied.





RETAILINNOVATIELAB SOCIALE MEERWAARDE EN DNA WOERDEN

De Retailagenda heeft in samenwerking met Platform de Nieuwe Winkelstraat een landelijk retailinnovatielab georganiseerd rondom sociale meerwaarde en DNA. De doelstelling van dit themalab is winkelgebieden te activeren om meer te doen met de merkstrategie en sociale interactie in winkelgebieden. Hierbij is sociale meerwaarde de basis voor de merkwaarde, merkbeloofte en -strategie. Belangrijkste retailvraagstuk van dit lab is:

→ Hoe kunnen winkelgebieden door een hogere sociale meerwaarde vanuit het eigen DNA beter economisch presteren?

Met het landelijke retailinnovatielab willen we onderwijs, winkelgebieden en haar stakeholders aan de slag laten gaan met de implementatie van sociale meerwaarde om:

- de sociale waarde van een winkelgebied te versterken, en
- de sociale merkwaarde van een winkelgebied te managen.

INLEIDING

De functie van de fysieke winkelgebieden verschuift meer en meer naar een sociale interactie. Om toekomstbestendig te zijn, zullen we als Woerdense binnenstad meer moeten gaan inzetten op sociale meerwaarde in plaats van op financieel voordeel, service, gemak, beleving en entertainment. Een mix van functies is nodig om Woerden als aantrekkelijke winkelstad te blijven zien. Voor Woerden is de sociale meerwaarde een doel bij de positionering en het beheer van het winkelgebied. Een duidelijke positionering die de belofte waarmaakt, is nodig om betekenis te geven aan de identiteit en reputatie.



STAP 1 – KADERS AFBAKENEN VOOR SOCIALE MEERWAARDE

In Woerden is men gestart met een kerngroep bestaande uit de gemeente, Marketing Woerden en ondernemersvereniging Woerden. Deze kerngroep heeft in een brainstormsessie op basis van bestaande visiedocumenten bepaald wat de sociale functie van Woerden is en of sociale meerwaarde als doel of afgeleide wordt gehanteerd.

Kaders Woerden

De huidige functie van Woerden is een middelgroot winkelgebied met een beperkte regionale functie. De kern biedt dagelijkse boodschappen voor Woerdenaren die in of dicht bij het centrum wonen. Daarnaast kent de binnenstad een winkelaanbod dat voorziet in de niet-dagelijkse aankopen en een ruim horeca-aanbod. Dit aanbod is bij uitstek geschikt om verder uit te bouwen naar een grotere sociale meerwaarde voor de regio. Woerden is een stad met dorpse allure. We willen aantrekkelijk en relevant blijven voor Woerdenaren.

STAP 2 – VASTELLEN EN KEUZE FOCUSGROEPEN

Om inzicht in de focusgroepen van Woerden te krijgen heeft Mindlogyx Retail een onderzoek uitgevoerd onder inwoners van de gemeente Woerden. Daarnaast is onderzoek verricht onder inwoners buiten de gemeente. Niet alleen is het profiel van de bezoekers onderzocht, maar ook is gevraagd hoe men Woerden typeert. De methodiek van sociale motivatieprofielen is gebaseerd op de *dislike*-methodiek. De aanvullende vragen zijn ook op deze manier gesteld. De uitkomsten van het onderzoek zijn gepresenteerd tijdens een bijeenkomst met meerdere stakeholders zoals bewoners, retail, horeca, cultuur etc.

Focusgroepen

De focusgroepen die in Woerden uit het onderzoek zijn gekomen, zijn een combinatie van B- en C-profielen.

B-profiel

Voor mensen met een B-profiel is winkelen een **gezamenlijke activiteit** met kinderen, familie en vrienden. Voor deze groep zijn evenementen belangrijk. Het centrum is een plek om elkaar te ontmoeten. Ongedwongenheid, huiselijkheid, gezelligheid, gastvrijheid en speelsheid zijn kenmerken die daarbij passen. Ook persoonlijk contact is een belangrijke voorwaarde voor deze groep. Mensen met een B-profiel die positief zijn over hun winkelgebied, zijn ambassadeurs bij uitstek.

C-profiel

Voor mensen met een C-profiel is **authenticiteit** een belangrijke voorwaarde. Zij zoeken bij voorkeur nieuwe, originele dingen waar nog weinig over bekend is en hebben een voorkeur voor kleinschalige winkels en speciaalzaken met originele of oorspronkelijke producten. Ondernemers met passie, daar houden zij van, kwaliteit gaat bij hen altijd voor kwantiteit. In tegenstelling tot de B-profielen proberen mensen met een C-profiel grootschalige evenementen bij voorkeur te vermijden. Hebben ze eenmaal gekozen voor een winkelgebied, winkel of product, dan zijn ze heel lang loyaal – mits hun loyaliteit niet geschaad wordt.

Op basis van het B profiel zijn persona's opgesteld, zoals deze:

Esther, 43 jaar

Getrouwd, 2 tot 3 kinderen, verzorgd, niet heel hip. Is praktisch ingesteld. Heeft deeltijd baan en de zorg voor het gezin. Vind familie, opa's oma's erg belangrijk. Weet goed waar alles te koop is. Bepaalt de keuzes in de aankopen ook voor haar man. Is geen trendsetter en loopt hierin ook niet voorop. Gaat met vriendinnen de stad in om lekker te eten en wat te drinken maar voor een dagje stad/shoppen gaan ze naar de grote stad.

Lessen

Het bleek dat de aanvullende vragen vanuit de *dislike*-methodiek tot veel commotie leidden. Het is lastig vanuit dit perspectief een oordeel te hebben over je eigen binnenstad. Men is niet gewend om op deze manier te oordelen.

Deelnemers aan de sessie vonden het lastig persona's te omschrijven omdat men niet voldoende inzicht heeft in de materie.

Succes

Woerdenaren herkenden zich wel in de profielen, waardoor de keuze voor de focusgroep gemakkelijk gemaakt kon worden.

STAP 3 – FORMULEREN MERKBELOFTE

Om de merkbelofte te formuleren, heeft Woerden het bureau Dietz communicatie ingeschakeld. Dat organiseerde een sessie waarin de stakeholders aan de hand van het positioneringsfilter gezamenlijk op zoek gingen naar bouwstenen om de merkbeloften te formuleren. Het positioneringsfilter was opgebouwd uit vier opdrachten:

- 1 Omschrijf het centrum van Woerden in één woord.
- 2 Met welk merk zou je het centrum van Woerden vergelijken?
- 3 Met welk archetype zou je het centrum van Woerden vergelijken?
- 4 Welke kenmerken uit bestaande onderzoeken passen bij Woerden?

<div style="border: 1px solid white; padding: 5px; display: inline-block;">MERKWAARDEN</div>	<ul style="list-style-type: none"> • HUISKAMER Een binnenstad die aanvoelt als een huiskamer: gastvrij, gezellig, knus, dorps, toegankelijk, laagdrempelig, warm, vertrouwd, ontmoeten en centraal (in de regio). • STERK KARAKTER Een binnenstad met een sterk karakter: sfeervol, eigen(wijs), eigenzinnig, compleet (en meer), groen en water, vesting, cultuur en historisch, optimistisch. • PUUR Een binnenstad die puur is: echt, oprecht, streekproducten uit het groene hart, ambachten en authentiek. • BEHULPZAAM Een binnenstad waar men behulpzaam is: gemeedelijk, betrokken, bekwaam (kennis), samenbrengen, zorgzaam, vriendelijk en verbinden. 	<div style="border: 1px solid white; padding: 5px; display: inline-block;">WOERDEN BELOOFT JOU EEN SFEERVOLLE STAD MET EEN EIGENZINNIGE HISTORIE IN HET GROENE HART</div>	<p>POSITIONERING WOERDEN BINNENSTAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • De sfeervolle huiskamer van de regio. • Een historische plek binnen de singels waar gastvrijheid en betrokkenheid van Woerdenaren centraal staat. • Maak kennis met de ambachtelijke regionale streekproducten. • Dompel jezelf onder in het eigenzinnige en pure karakter van de binnenstad. • Woerden maakt van elke ontmoeting iets bijzonders...
--	---	---	---

Lessen

In Woerden lag de focus in eerste instantie op het formuleren van een goede pay-off. Dit bleek lastiger dan verwacht, hoewel iedereen zich wel in de merkwaarden kon vinden. Uiteindelijk heeft men besloten de merkwaarden centraal te stellen voor de vervolgstappen.

Succes:

Stakeholders door verschillende instrumenten laten nadenken over de kernwaarden heeft geleid tot een groter draagvlak om gezamenlijk aan de slag te gaan met de positionering (marktstrategie) van Woerden.



♥ RACHEL & TIMO

STAP 4 – TOETSEN VAN DE HAALBAARHEID VAN DE MERKBELOFTE

Samen met de stakeholders zijn de activiteiten van de binnenstad Woerden op het gebied van marketingcommunicatie, evenementen, organisatie en buitenruimte en producten, geplot op het model. Veel huidige activiteiten sluiten al goed aan bij de merkbelofte. Door deze te versterken, dragen zij nog meer bij aan de sociale meerwaarde van het centrum. Tijdens het invullen van het merkkompas ontstonden ook nieuwe activiteiten die passend zijn bij de merkbelofte en sociale meerwaarde.

Lessen

Stakeholders vonden het lastig een gezamenlijke merkbelofte te formuleren. Het positioneringsverhaal van Woerden sprak hen veel meer aan, evenals als de kernwaarden. Gezamenlijk hebben ze besloten deze als basis te gebruiken voor de merkstrategie en het merkactivatieplan.



♥ ED & KARLIJN

STAP 5 – MERKSTRATEGIE EN MERKACTIVATIEPLAN

De kerngroep heeft in digitale sessies op basis van de resultaten uit stap 3 en 4 de merkstrategie en het merkactivatieplan verder uitgewerkt. Hierbij hebben ze de focus gelegd op de uitwerking van de merkwaarden naar een concreet uitvoeringsprogramma. De organisatie van het uitvoeringsprogramma bestaat uit BIZ Stadshart, Marketing Kerkplein, Woerden Marketing en de gemeente. Zij hebben een onderscheid gemaakt in korte- en langetermijnacties.

Korte termijn

Campagnelijnen op basis van de vier kernwaarden waaronder:

- Kussen-inzamelingsactie voor actie 'hier niet kussen, want er moet 1,5 meter tussen.
- Digitale stadspost voor bewoners per mail
- Verhalen van de ondernemers in de etalages.
- Inzet sociale media.

Lange termijn

- Bestaande evenementen gaan we bijschaven, zodat ze nóg beter passen bij de kernwaarden van Woerden
- Nieuwe evenementen in samenwerking met andere partijen
- Buitenruimte versterken: Bijvoorbeeld 'Wij willen je kussen' is een tijdelijke budgetoplossing. Later mooie kussens ontwikkelen. Verder zit-speel-groen-elementen op het Kerkplein.
- Ontwikkelen nieuwe marketingcommunicatie waaronder een educatief programma over de geschiedenis van Woerden. Het ontwikkelen van een welkomstbox voor nieuwe inwoners en *outside-the-box*-reuring.



♥ SANDRA

Succes

Vanuit de positieve energie tijdens de sessie met meerdere stakeholders is de kerngroep ondanks de coronacrisis concreet aan de slag gegaan met het laden van de kernwaarden. Hierin werken Woerden Marketing en de ondernemersvereniging Woerden nauw samen. Ze hebben samen een werkdocument opgesteld en overleggen structureel over de inhoud en activatie door structureel overleg in te plannen.

ACHTER ELKE WINKELRUIT
SCHUILT EEN ONDERNEMER.

IN ELKE ONDERNEMER
SCHUILT EEN VERHAAL.

WIJ VERTELLEN
ONS VERHAAL.

#HARTVEROVERENDVERHAAL

4

RETAILINNOVATIELAB SOCIALE MEERWAARDE EN DNA HILVERSUM

De Retailagenda heeft in samenwerking met Platform de Nieuwe Winkelstraat een landelijk retailinnovatielab georganiseerd rondom sociale meerwaarde en DNA. De doelstelling van dit themalab is winkelgebieden te activeren om meer te doen met de merkstrategie en sociale interactie in winkelgebieden. Hierbij is sociale meerwaarde de basis voor de merkwaarde, merkbeloofte en -strategie. Belangrijkste retailvraagstuk van dit lab is:

→ Hoe kunnen winkelgebieden door een hogere sociale meerwaarde vanuit het eigen DNA beter economisch presteren?

Met het landelijke retailinnovatielab willen we onderwijs, winkelgebieden en haar stakeholders aan de slag laten gaan met de implementatie van sociale meerwaarde om:

- de sociale waarde van een winkelgebied te versterken, en
- de sociale merkwaarde van een winkelgebied te managen.



INLEIDING

Hilversum heeft in 2018 meegedaan met het retailinnovatielab Gastvrije binnenstad. Uit dit traject is diverse bruikbare informatie gekomen die voor stap 1 en 2 in de **Toolkit sociale meerwaarde** gebruikt is.

In Hilversum is gekozen, mede op basis van de ervaringen vanuit het retailinnovatielab Gastvrije binnenstad, om het proces met een aantal directe stakeholders te trekken. Om vervolgens de gekozen basis te delen met een grotere kopgroep direct betrokkenen van zo'n 25 personen en daarna met zoveel mogelijk ('de kerk vol') stakeholders de gekozen richting te activeren. Onder de directe stakeholders vallen Hilversum Marketing, bestuur Centrum Hilversum, gemeente Hilversum, vertegenwoordigers Hilvertshof, Gooische Brink, horeca, de beheerder social media en de centrummanager. Centrum Hilversum is proceseigenaar geweest.

Het uitgangspunt bij dit Innovatielab is het 'moedermerk' Live Hilversum dat gebruikt wordt door Hilversum Marketing. Er is niet helemaal met een blanco bladzijde begonnen. Een overleg met de kopgroep van ondernemers om de gekozen positionering en eerste vertaling daarvan in een beeldmerk weer te geven, was gepland op 17 maart 2020. Dit is vanwege corona uitgesteld en zal dit najaar weer opgepakt worden.

STAP 1 – AFBAKENING KADERS

Hilversum kan gezien worden als een middelgrote stad waarbij de toetsing van de eigen reputatie bij de *in-group* van stakeholders van het gebied centraal staat. Met het stadsmerk Live Hilversum als uitgangspunt, staat de gedachte van sociale meerwaarde echt centraal en is deze als uitgangspunt genomen.

STAP 2 – FOCUSGROEP BEPALEN

In de pilot Gastvrije binnenstad heeft Mindlogyx Retail onder inwoners van Hilversum de sociale motivatieprofielen in kaart gebracht. Hilversum kent een oververtegenwoordiging (55%) van het A-profiel (status). Daarnaast kent Hilversum een grote groep B-profielinwoners. De focusgroep is dan ook het A-profiel met als schaduwgroep de B-profielbewoners.

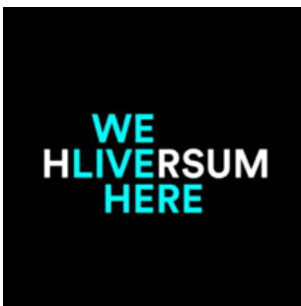
A-Profiel

Mensen met een A-profiel zijn een aantrekkelijke groep voor de retail en winkelgebieden. Zij houden van winkelen besteden in verhouding tot mensen met een ander profiel ook het meest. 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. 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.

B-Profiel

Voor mensen met een B-profiel is winkelen een gezamenlijke activiteit met kinderen, familie en vrienden. Voor deze groep zijn evenementen belangrijk. Het centrum is een plek om elkaar te ontmoeten. Ongedwongenheid, huiselijkheid, gezelligheid, gastvrijheid en speelsheid zijn kenmerken die daarbij passen. Ook persoonlijk contact is een belangrijke voorwaarde voor deze groep. Mensen met een B-profiel die positief zijn over hun winkelgebied, zijn ambassadeurs bij uitstek.

Als we – los van de profielen – kijken naar Hilversum, dan onderscheiden we twee belangrijke doelgroepen in de benadering door Hilversum Marketing: een bestaande ‘traditionele Hilversummer’ die zijn woonplaats ziet als fijn dorp. En een groeiende groep nieuwe Hilversummers (nieuwe Amsterdammers) die hier nieuw komen en overwegend positief en verrast zijn door het goede aanbod aan voorzieningen (wonen op de hei en in het groen, betaalbaar, drie treinstations, korte afstand tot Amsterdam, goede (internationale) onderwijsvoorzieningen, voorzieningen als poppodium, schouwburg, bierbrouwerij, foodhall, bioscoop, compleet winkelaanbod). Hilversum Marketing richt zich vooral op de laatste doelgroep. Dit zie je in de frisse, verrassende, kleurrijke, stedelijke uitingen. Gevoelsmatig sluit deze doelgroep goed aan bij het A-profiel.



STAP 3 EN 4 – MERKBELOFTE FORMULEREN EN TOETSEN

Vanaf deze stap is Hilversum verder aan de slag gegaan met Buro Aan Zee.

Ten opzichte van de toolkitaanpak zijn stap 3 (merkbeloofte formuleren) en stap 4 (haalbaarheid toetsen) omgedraaid vanuit de *design-thinkingfilosofie*: we toetsen eerst de mogelijkheden en formuleren daarna de sterkste belofte.

SWOT analyse sociale meerwaarde

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? Om dit uit te zoeken kan een SWOT-analyse helpen. Dit is dus gedaan voor de bewoners van Hilversum.

De A- en B-profielen liggen qua wensen dicht bij elkaar, waarbij het A-profiel hogere eisen stelt ten aanzien van de meeste sociale meerwaarde-dimensies en meer gericht is op status. Wanneer gefocust wordt op het A-profiel, dan wordt het B-profiel ook redelijk aangesproken. In dit geval worden 80 procent van de bewoners aangesproken over sociale meerwaarde door alleen al enkele familiegerichte en praktische zaken toe te voegen.

Vertegenwoordigers van de deelgebieden hebben een SWOT-analyse ingevuld die vervolgens in een sessie behandeld is. Uit de SWOT-analyse bleek een vergelijkbaar overall beeld: er wordt slecht gescoord op 'hardware', zoals de winkelmix. Dit is op korte termijn op te lossen door de hardware aan te passen aan de behoefte van de doelgroep.

Ook werd vastgesteld dat een aantal andere elementen makkelijk te beïnvloeden zijn, zoals communicatie, evenementen en service. Door een sterk merk neer te zetten dat goed geladen wordt via deze kanalen, kan vanuit die visie makkelijk gewerkt worden aan de hardware. Ook het aansluiten van de juiste (high-end) winkels zal bij een passend imago makkelijker worden. De SWOT-analyse is hierna per deelgebied weergegeven.

Betrokkenen

- Gemeente
- Vertegenwoordigers deelgebieden (vastgoed, retail)
- Hilversum Marketing
- Centrum Hilversum

Lessen

- SWOT was nu een QuickScan en zou diepgaander mogen.
- SWOT werd nu door individu gedaan (vertegenwoordiger deelgebied), met meerdere vertegenwoordigers per deelgebied zal deze nog scherpere resultaten opleveren.

Succes

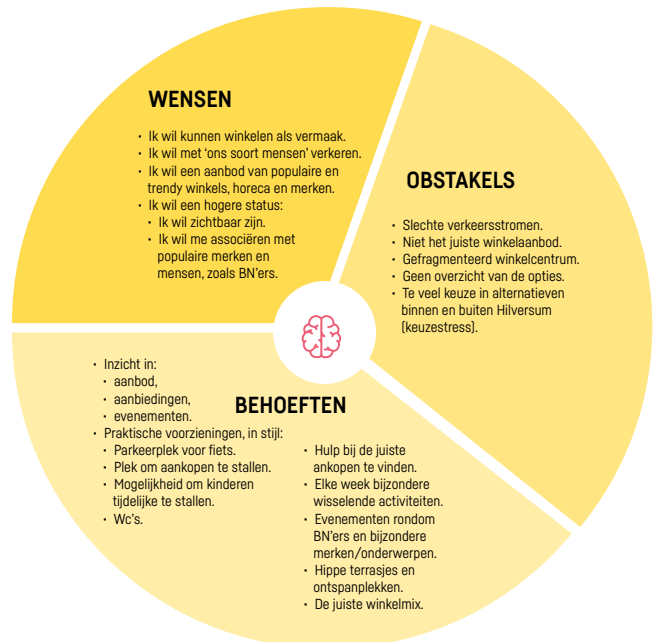
- De analyse gaf een duidelijk beeld van match en mismatch en was nuttig om toe te passen bij de vervolgstappen (kompas).



CENTRUMGEBIED HILVERSUM



GEBRUIKERS (BEWONERS)



Meerwaarde vertalen naar waardepropositie

Op basis van de SWOT-analyse is de *value proposition map* uitgewerkt. Hierin zijn de (gewenste) eigenschappen van het centrumgebied uitgewerkt vanuit het perspectief van de gebruikers. De uitgangspunten hebben betrekking tot de voorzieningen die Hilversum in de toekomst wil realiseren. De *value proposition map* is hierboven weergegeven. De ontbrekende waarden (inzicht SWOT-analyse) zijn hierin rood gemarkeerd: hier moet het centrum aan werken.

Betrokkenen

- Gemeente
- Vertegenwoordigers deelgebieden (vastgoed, retail)
- Hilversum Marketing
- Centrum Hilversum

Lessen

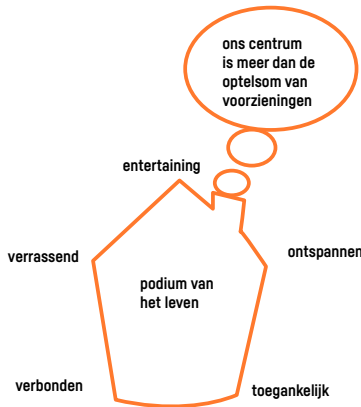
Goed inzicht in doelgroepen en concrete behoefte op onderdelen ontbrak. Dat maakte dat het op onderdelen niet helemaal zeker was of er N=1-discussies waren.

Succes

De *value proposition map* gaf een duidelijk beeld van de match en mismatch tussen ambitie, doelgroep en voorzieningen (sociale meerwaarde).

Vinden van een overall positionering

Toen doelgroep, eigenschappen en de waardepropositie helder waren, is in een sessie de positionering van de binnenstad bepaald. Daarbij was de uitdaging rekening te houden met enerzijds citymarketing (kader) en anderzijds de deelgebieden, die wisselende eigenschappen hebben. Daarom is in deze



sessie zowel opgetrokken met deelnemers van de deelgebieden als met de verantwoordelijken voor citymarketing.

Om de positionering van Hilversum te bepalen en in kaart te brengen is gebruikgemaakt van het Brandhousemodel. In dit model wordt bepaald wat de ankerwaarden zijn, de aspiratiewaarden, de belofte, de eigenwaarde en de overtuiging van het merk. Dit model is ingevuld voor Hilversum en is hiernaast weergegeven. Dit huis moest passen binnen het overkoepelende citymarketingverhaal:

Hilversum is de mediastad van Nederland. Dit is de plek waar de Nederlandse omroepgeschiedenis begon. En waar we verder bouwen aan de toekomst van entertainment. Het laatste nieuws, de leukste sites en games, ze worden hier allemaal bedacht. En gemaakt. En uitgezonden. Hilversum is een stad van makers. Decorbouwers, architecten, ontwerpers, webbouwers, podcasters, showmasters en ondernemers. Die grenzen verleggen. Daar staan we internationaal om bekend. Hilversum is een stad van verrassingen, midden in de Gooise natuur. Met concept stores en ambachtelijke bakkers, wereldwijd bekende musea en architectonische hoogstandjes. Dit is een stad die leeft. Hilversum is live.

We haakten daar als volgt op in:

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 zoiets ongrijpbaars als een 'ziel'. Dat trekt aan, houdt je vast en laat je ernaar terugverlangen. In Centrum Hilversum speelt elke dag 'de voorstelling van het leven'. Daarom is de belofte opgesteld: dagelijkse voorstelling op podium van het leven.

Betrokkenen

- Gemeente
- Vertegenwoordigers deelgebieden (vastgoed, retail)
- Hilversum Marketing
- Centrum Hilversum

Succes:

Deze sessie gaf houvast aan richting voor de uitvoering (concept)

STAP 5 – STRATEGIE EN ACTIVATIE

Deze stap bestaat uit het opstellen van de merkstrategie en het merkactivatieplan voor Hilversum. De positionering is eerst doorvertaald naar een marketingconcept: een herkenbare afzender van onze boodschap en een vertelstijl. Centrum Hilversum is als merk onderdeel van het grotere verhaal van Hilversum (citymarketing). Vanwege het onlosmakelijke karakter van het centrum en de sterk ontwikkelde citymarketing is besloten om niet nog een eigen merk(naam) of slogan toe te voegen. De afzender is Centrum Hilversum in de stijl van de citymarketingcampagne. De conceptuele beeldtaal haakt in op entertainment door te refereren aan evenementen en 'pop-posters' in de stijl om een duidelijke signatuur te geven aan 'het podium van het leven'.

Nu is het de opdracht acties te bedenken om het merk en de belofte verder te laden voor alle verschillende doelgroepen (ondernemers, medewerkers, bewoners, bezoekers). Deze stappen zijn vanwege de covid-19-maatregelen nog niet genomen.



Betrokkenen

- Gemeente
- Vertegenwoordigers deelgebieden (vastgoed, retail)
- Citymarketing
- Bestuur Centrum Hilversum

Status

Nog af te ronden

LEERMOMENTEN

- 1 Leg goed en nauwkeurig vast wat je uitgangspunten zijn en waar je naartoe wilt. In Hilversum is tijdens het proces, tegen het einde aan, discussie ontstaan over eerdere uitgangspunten. Dat heeft het proces tot op heden verlamd. Qua merkeloofte en dergelijke is iedereen het eens, maar de vertaling daarvan in een beeldmerk, passend bij het moedermerk, heeft uiteindelijk geleid tot een verschil van inzicht. Wel een overwinnelijk verschil overigens, maar het zorgt wel voor vertraging in de activatie.
- 2 Alles 'onder water' (merkhuis, hele analyse van DNA, kernwaarden, ambitie-waarden etc...) is voor veel ondernemers ballast. Ze zijn veeleer geïnteresseerd in wat we gaan doen. De activatie zou veel meer nadruk en aandacht moeten hebben.
- 3 Achteraf had de coronacrisis wellicht juist kunnen worden aangegrepen om stappen te maken en de positionering en activatie juist in te zetten ter bestrijding van de coronagevolgen.
- 4 De belangen, inzichten en benaderingen van citymarketingorganisaties en centrummanagementorganisaties zijn vanzelfsprekend met elkaar opgelijnd. Er is veel afstemming, communicatie en begrip nodig om daarin samen op te trekken en elkaar te versterken.

Les: Leg goed uit hoe de socialemotivatieprofielen tot stand komen. Voor velen is deze 'segmentatie' compleet nieuw (nog weer wat anders, we hadden toch al leefstijlen, kleuren, etc...).