

NRW

a
brand
is what you

feel, think
and say
it is

Colofon

© NRW werkgroep Consumentenbeleving,
2013–2014

Linda Annink (voorzitter a.i.), *Urban Solutions*

Frank Geuze, *CBRE*

Herman Kok, *Multi Vastgoed*

Marrit Laning (voorzitter), *Redevco*

Gerlant Lettinga, *INretail*

Jeroen Roose-van Leijden, *Hisa*

Tessa Vosjan, *NRW*

Bas van Woerkom, *Centercom*

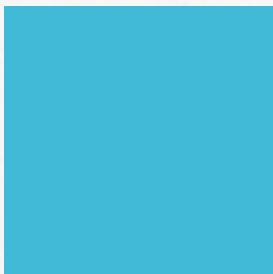
Het citaat op de cover is van Thomas Marzano

Ready to brand?

Onderscheidend vermogen en relevantie zijn twee belangrijke kernwoorden in hedendaags winkelvastgoed. Maar hoe zorg je ervoor dat je zichtbaar onderscheidend bent? En vooral: hoe zorg je voor een ervaring/beleving waardoor je klanten je relevant vinden? Deze vragen houden retailers al jaren bezig. Zij zetten steeds meer branding in als middel om duurzame klantrelaties te ontwikkelen. Het creëren van een merkbelofte staat hierbij centraal.

Maar wat houdt branding precies in en hoe maak je de juiste vertaalslag naar je winkelgebied? En belangrijker nog: kan je een winkelgebied wel branden? Hoe bepaal je je merkbelofte en hoe zorg je ervoor dat je deze waar kan maken?

In *Ready to brand?* neemt de werkgroep u mee op een zoektocht naar de essentie van het fenomeen *branding*. Dit doen wij door vier verschillende praktijkcases te toetsen aan de theorie, namelijk het telecommerk Ben, het Rijksmuseum, Wehkamp en de Belgische kustgemeente Knokke-Heist. Wat kan de vastgoedsector leren van deze voorbeelden? En hoe gaan we met deze kennis zelf aan de slag?



Be relevant

Het Nederlandse winkellandschap en de retailmarkt zijn de afgelopen jaren sterk veranderd en blijven ook de komende jaren in beweging.

In snel tempo is de maatschappij veranderd door economische ontwikkelingen en technologische vernieuwingen, zoals smart phones en tablets. De consument van vandaag is goed geïnformeerd en kan kiezen uit vele mogelijkheden. Het tijdperk van zij die maken/aanbieden is voorbij; zij die kopen bepalen nu hoe het spel wordt gespeeld. De consument bepaalt!

Dit is terug te zien in het gedrag van de consument:

- ✓ beleving is belangrijker dan de aankoop;
- ✓ op-maat-gemaakt verslaat de traditionele massaproductie;
- ✓ geen massa-oriëntatie, maar persoonlijk en communitydenken staan centraal.

Door deze maatschappelijke veranderingen zijn onderscheidend vermogen en relevantie essentieel. Het belang van authentieke verhalen neemt toe. Bedrijven kijken steeds meer naar de kunst van het vertellen van een interessant verhaal: **storytelling**.

Once
upon
a time...

Storytelling zorgt voor beloning, plezier en genot

John Weich, auteur van het boek *Storytelling on steroids*, stelt dat de 'storytelling renaissance' niet alleen met de behoefte aan authenticiteit is te verklaren, maar ook aan de hand van de menselijke aard.

Onderzoek toont aan dat verhalen oxytocine, dopamine en serotonine vrijmaken in de hersenen. Die stoffen worden geassocieerd met beloning, plezier en genot. Verhalen houden onze aandacht vast en zijn daardoor een uitstekende manier om informatie over te brengen.

Als derde reden noemt Weich de digitale revolutie, waarbij technologie helpt om verhalen beter te vertellen.



Branding a story



Branding is letterlijk het ‘merken’ van een product, dienst of locatie. Centraal bij branding staat het ‘vermerken’ van de identiteit; het gaat hierbij om het creëren, laden, uitdragen en versterken van het merk. Doel is om de consument persoonlijk aan te spreken en rondom het merk een verlangen/verslaving te creëren. Branding is gericht op een duurzame relatie, waarbij productverkoop een (belangrijk) gevolg is van de brandingstrategie.

Bij succesvolle branding ontstaat een verbinding tussen de consument en het merk. Deze verbinding is zo sterk dat de consument uiteindelijk een inspanning wil leveren om met dit merk geassocieerd te worden.

Iedereen kent de bekende productvoorbeelden als Coca Cola, Nike of Apple.

Coca Cola leerde ons dat een drankje een ‘state of mind’ is, Nike liet zien dat een iconisch product zich tot een lifestyle kan ontwikkelen en Apple veranderde de wereld met een nieuwe visie op computers en telefoons en veranderde in de tussentijd eigenhandig de muziekindustrie.



The power of branding

Voor een sterke merkwaarde is meer nodig dan alleen een goede marketingcampagne. Het gaat namelijk niet alleen om de beloftes, maar vooral om hoe je deze merkbeloftes laadt en waarmaakt. Dit noemen we ook wel ‘merkkraft’. Merkkraft wordt, volgens een model van Interbrand, bepaald door **interne factoren** (zoals bedrijfsvoering en filosofie) en **externe factoren** (die het merk zichtbaar maken en vertellen waar het merk voor staat).



© Interbrand

Interne factoren

Helderheid

1 Alle medewerkers van de organisatie begrijpen waar het merk voor staat: de waarden, positionering en propositie. Die helderheid geldt ook voor doelgroepen, klanten, inzichten en drijfveren. Het is essentieel dat deze zaken binnen de organisatie duidelijk worden gecommuniceerd en gedeeld.

Medewerkers zijn betrokken

2 Alle medewerkers van de organisatie voelen zich betrokken bij en geloven in het merk. Belangrijk is dat het merk ondersteuning krijgt als het gaat om tijd, invloed en investering.

Juridisch beschermd

3 Het merk is voldoende beschermd op verschillende niveaus: juridische bescherming, gepatenteerde ingrediënten of design, schaalgrootte of geografische verspreiding.

Reageren en vernieuwen

4 Het merk reageert adequaat op veranderingen, uitdagingen en kansen in de markt en wil zich constant vernieuwen.

Externe factoren

Authentiek en waarde(n)vol

5 Het merk is gefundeerd op een interne waarheid en bekwaamheid. Het heeft een gedefinieerd erfgoed en diep gewortelde waarden. Het komt tegemoet aan de (hoge) verwachtingen van de consument.

Relevantie

6 Het merk speelt in op behoeften, wensen en beslissingscriteria in alle relevante demografische gegevens en geografische gebieden.

Onderscheidend

7 De consument vindt het merk onderscheidend van de concurrentie.

Consistentie

8 Het merk wordt consistent uitgedrukt in beeld en verhaal.

Aanwezig en bekend

9 Het merk is alomtegenwoordig en de consument spreekt positief over het merk.

Begrip

10 De consument herkent het merk niet alleen, maar weet en begrijpt ook alles van zijn onderscheidende kwaliteiten en karakteristieken.



Branding in de praktijk



Het is nuttig om binnen en buiten de eigen sector te zoeken naar succesvolle voorbeelden van marktbenadering. Deze voorbeelden geven vaak verhelderende inzichten en afwijkende benaderingen. Om meer inzicht te geven in branding van producten, services en locaties in de praktijk, hebben we vier merken buiten de winkelvastgoedsector onderzocht:

Ben NL

Introductie van een nieuw telecommerk in een bestaande markt

Wehkamp

Transformatie van postorderbedrijf naar 'jouw persoonlijke online warenhuis'

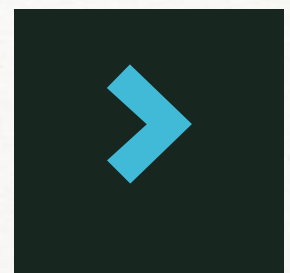
Rijksmuseum

Herbezinning op nieuwe rol en betekenis van het museum in het digitale tijdperk

Knokke-Heist

Versterking van identiteit en fanbase

In deze casestudy's hebben we specifiek gezocht naar de merkbelofte, de belangrijkste kernwaarden, succesfactoren en *lessons learned*.





Case Ben NL

In 1998 startte een nieuwe aanbieder van mobiele telefonie. In eerste instantie was de merknaam nog niet bekend, maar na een interessant (branding)proces werd Ben aan het publiek voorgesteld. Eenvoudig, Nederlands en sympathiek, in contrast met de Engelstalige telecomconcurrenten.

Op 4 februari 1999 ging Ben van start met, bijna gelijktijdig, op alle Nederlandse televisienetten een lange reclameboodschap waarin het bedrijf zich op eigenzinnige manier voorstelde. Met de beleving van deze campagne wilde Ben vooral het 'voor iedereen, ook voor jou en mij'- gevoel van potentiële nieuwe klanten aanspreken. Door deze aanpak consistent door te voeren in alle uitingen werd de herkenbaarheid ook onder niet-klanten vergroot.

Ben NL = relevantie

Het merk Ben zette vooral in op het toegankelijk maken van mobiel bellen voor alle Nederlanders. Veel bereik tegen een laag tarief was de merkbelofte. Maatschappelijke relevantie creëren vanuit de missie om mobiel telefoneren voor iedereen beschikbaar te maken. Sympathie kweken door in te spelen op het 'ook-voor-jou-en-mijgevoel'



Triggercampagne

De reclamecampagnes van Ben zijn in beeld en geluid herkenbaar voor iedereen. De totale merkcampagne is opgezet door KesselsKramer, startende met alleen de positionering. Uiteindelijk is deze zelfs tentoongesteld in de Kunsthal in Rotterdam. Opvallend is dat mensen centraal staan en dat consistentie in de uitingen voorop staat.



Metamorfose-campagne

Om het grote-warenhuisimago te personifiëren heeft Wehkamp klantenpanels ingezet. Samen met klanten stelde men collages en moodboards op om de merkblofte te visualiseren en daarmee de herkenbaarheid van het merk te bepalen. Door de inzet van een breed palet communicatiemiddelen (b/vlogs, e-magazine, social media, ambassadeurs, etc) werd de nieuwe merkblofte consistent in alle uitingen.

Case Wehkamp

Wehkamp was een begrip als postorderbedrijf met een groot aanbod. Met de digitalisering van de catalogus heeft Wehkamp zich getransformeerd naar een online warenhuis. Aanvankelijk bleef de merkblofte geënt op het grote aanbod met de pay-off 'het grootste online warenhuis'.

Wehkamp = aanwezigheid/ bekendheid

Dat ook merkbloftes zich in veranderende omgevingen moeten blijven ontwikkelen om onderscheidend te blijven, bewijst Wehkamp door de verandering van haar merkblofte naar "jouw persoonlijke warenhuis". Het grote aanbod is er nog steeds, echter nu gepersonaliseerd.

Met deze strategie wil Wehkamp een heldere identiteit creëren en die zelfverzekerd uitdragen door die te voeden met elementen die voor de klanten prikkelend zijn. Met slogans als "Wij willen jou helpen omdat we online het persoonlijke warenhuis zijn" en "Wij helpen jou precies te vinden wat je zoekt" probeert Wehkamp klanten persoonlijk te benaderen.

Het merk Wehkamp heeft een grote naamsbekendheid en is aanwezig met gerichte campagnes.



Case Rijksmuseum



Rijksmuseum = authentiek

Met het thema 'Welkom!' maakt het museum aan iedereen duidelijk dat het na al die jaren eindelijk kan laten zien hoe mooi het Rijksmuseum en de collectie zijn. Om de merkbeloofte te laden, profileert het Rijksmuseum zich als hét museum van Nederland, en een van de grotere der wereld. Daarmee wil het museum in Nederland en de rest van de wereld een zo groot mogelijk publiek bereiken.



Na een renovatie van tien jaar werd het Rijksmuseum in 2013 heropend. Met de renovatie lanceerde het museum tegelijkertijd een nieuwe merkbeloofte: 'Nederlanders trots laten zijn op het Rijksmuseum'.

De missie is: cultureel erfgoed verzamelen, beheren en behouden voor de toekomst en beschikbaar maken voor het grote publiek en daarmee hét museum van Nederland te zijn. Door in te zetten op het 'trots op Nederland-gevoel' wilden merken als Ahold en ING zich verbinden aan het Rijksmuseum; deze samenwerking leverde veel free publicity op.

Interne mediacampagne

Interne bewustwording stond centraal in de merkontwikkeling van het Rijksmuseum. Medewerkers werden intensief betrokken bij de opbouw van het merk en ook het aannamebeleid werd aangepast op de nieuwe visie en missie. Medewerkers werden ware ambassadeurs die het merk Rijksmuseum vertegenwoordigen.



Get the **ZZzip** in RC®



Knokke Heist = onderscheidend

Om zich nog meer te kunnen onderscheiden van andere Belgische badplaatsen koos Knokke-Heist voor een duidelijke strategie: Knokke-Heist wil A-merk zijn voor de doelgroep. Het Knokke-Heistgevoel is niet arrogant, maar wel op niveau. Het 'Cannes' van de Belgische kust.

...te, **zip** you can feel.
zip with **RC**—the quick fresh energy cola



Case Knokke-Heist

Uitgebreid marktonderzoek bracht aan het licht dat de Belgische kustgemeente Knokke-Heist meer dan ooit bruist van de activiteiten. Er is voortdurend van alles te beleven, het aanbod is bijzonder gevarieerd en je verveelt je geen seconde. Alleen is er zoveel te doen, dat mensen vaak door de bomen het bos niet meer zien.

De nieuwe citymarketingcampagne die in 2011 van start ging, moest daar verandering in brengen. De campagne wil het bestaande DNA van Knokke-Heist versterken.

Deel-campagne

Door middel van ludieke gadgets als bierviltjes en magneetjes heeft Knokke-Heist een manier gevonden om het merk te laden en de doelgroep actief te betrekken bij de branding campagne. Het delen van hun Knokke-Heist moment staat hierbij centraal. Daarnaast konden bezoekers en inwoners hun momenten en belevenissen delen via social media als Instagram. Hiermee kweekte Knokke-Heist ambassadeurs en fans voor haar campagne.



Lessons learned

Rode draad in deze casestudy's is dat het essentieel is om een strategische en tevens realistische visie te hebben op het merk en de locatie. Om tot zo'n visie te komen, is onderzoek nodig. Wehkamp en Knokke-Heist hielden onderzoek onder bestaande klanten en kregen daardoor inzicht in wat hun merkbelofte zou moeten zijn. Rijksmuseum hield een benchmark met sterke merken in de fashionindustrie en vergeleek onder andere de dynamiek van de collectiewisselingen in fashion met die van de eigen collectie. Zo dient ook aan de visie van elk winkelcentrum gedegen onderzoek ten grondslag te liggen.

Op basis van de visie zijn keuzes nodig. Elk merk moet duidelijke merkwaarden formuleren. Alle bestudeerde cases kozen duidelijk voor een beperkt aantal merkwaarden. **Maatschappelijke relevantie** is een succesvolle merkwaarde. Zowel Ben als het Rijksmuseum speelden hierop in met hun campagnes, waarmee ze sympathie bij hun doelgroepen (de bewoners van Nederland) kweekten. Ook



voor een winkelcentrum kan de keuze voor maatschappelijke relevantie de sleutel zijn naar succes.

Bij de ontwikkeling van het merk is het belangrijk **consistent** te zijn en te blijven in alles wat vanuit de visie wordt ondernomen. Dit lijkt logisch, maar uit de winkelcentrumpraktijk blijkt dat dit nog lang niet altijd het geval is. Het is van cruciaal belang om het merk en de merkbelofte te borgen en te bewaken.

Draagvlak onder alle medewerkers is noodzakelijk om een sterk merk te kunnen bouwen. De interne campagne van het Rijksmuseum is hier een goed voorbeeld van. Ook in winkelgebieden is draagvlak een absolute voorwaarde voor succesvolle branding.

Differentiatie en persoonlijke benadering zijn belangrijke aspecten van branding. Door de huidige mogelijkheden in de media kunnen we de consument meer dan voorheen gericht benaderen.

Als dit goed wordt uitgevoerd, voelen individuen zich betrokken bij een merk en wordt daarmee het merk voor dat individu belangrijker. Op deze manier kun je, zoals in Knokke-Heist is gedaan, een **fanbase** opbouwen en versterken.





Merken bouwen in vastgoed



TELEPHONE BELLE... riceless young fashions for Summer!

Everybody's calling... the girl in the Summer shirt-waist with dainty bucking and lace insets. It's all fine cotton with a crease-resistant finish. Colors: blue, pink or white. Sizes 7 to 15. About \$11.00.

Long distance fashion... this versatile jacket dress! And the sleeveless dress beneath is great for evenings! All combed cotton... in checks of pink, blue or maize. Sizes 5 to 15. About \$11.00.

Betty Barclay



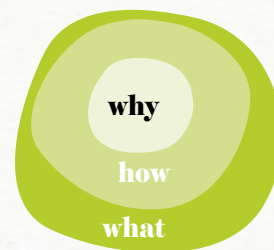
Nu we hebben gezien hoe relevant branding is en welke factoren aan de basis staan van een succesvol merk, is het tijd om zelf aan de slag te gaan. Een aantal praktische hulpmiddelen kunnen van dienst zijn om de merkvisie, merkbelofte en merkwaarden te formuleren.

It all starts with 'why'

Tijdens een TED-talk presenteerde Simon Sinek *the golden circle*, zijn filosofie waarmee hij het succes van merken als Apple verklaart. Volgens Sinek beginnen succesvolle merken niet met de wát-, maar met de waaróm-vraag.

'Waarom' is gericht op de reden van het bestaan en op het formuleren van een missie. Wat is de bestaansreden van een winkelgebied? Wat is de toegevoegde waarde? Het antwoord op deze vraag gaat verder dan alleen het maken van winst. Dat is namelijk een resultaat en geen fundamentele waarde.

Antwoord op de 'waarom'-vraag is het vertrekpunt voor de strategie van het winkelcentrum en eveneens het startpunt voor de brandingstrategie. Het waarom is de merkbelofte, de vertaling van de merkvisie in één zin.



THE GOLDEN CIRCLE



De brand star

Het brand star-model is een goed hulpmiddel om het 'why' te vertalen naar een sterk merk. De **merkvisie** is het antwoord op de waarom-vraag. De **merkbelofte** is de propositie: hoe worden consumenten beter van dit merk? **Merkwaarden** beschrijven hoe het merk bekend wil staan bij zijn afnemers. De merkwaarden zijn verdeeld in karakter-, basis- en streefwaarden.

- ✓ De karakterwaarde geeft de essentie van het merk weer.
- ✓ Basiswaarden zijn aspecten waarin het winkelcentrum nu al goed is
- ✓ Streefwaarden zijn aspecten waar het winkelcentrum naar toe wil groeien.

Door duidelijk te kiezen voor karakterwaarde, basiswaarden en streefwaarden, en door in enkele punten te omschrijven wat elke waarde betekent voor het 'gedrag' van het winkelcentrum, ontstaat de basis voor de praktische uitwerking van het merk.



Bouwstenen voor branding

Aan het einde van deze *branding journey* kunnen we de bouwstenen van branding samenvatten en vertalen naar de winkelvastgoedsector.



Branding & het bedrijfsproces

Laat branding onderdeel zijn van het bedrijfsproces: *it starts with why*. In een omgeving waarin relevantie en onderscheidend vermogen essentieel zijn voor het succes van een winkelcentrum, draagt branding bij om dit te bewerkstelligen. Branding is een belangrijke basis voor het beleid, de strategie en de visie.

Branding & duurzaamheid

Branding is gericht op een duurzame en langetermijn-relatie met de consument, niet op een eenmalige transactie. Dit betekent een commitment en een langetermijninvestering in de ontwikkeling van een (winkelcentrum-) merk. Branding gaat verder dan het ontwikkelen van een logo en huisstijl. Het gaat om het creëren van een community, een blijvende interesse van de consument – een sterke voorkeur voor het winkelcentrum.



Branding & keuzes maken

Keuzes maken en deze consistent doorvoeren, leidt tot herkenbaarheid en succes. Keuzes maak je in een bepaalde context; als de context verandert, verandert de brandingstrategie mee. Als het merk zijn missie heeft volbracht, is het tijd voor een nieuwe aanpak en een andere keuze.

Branding & draagvlak

Alleen met voldoende intern draagvlak kan een merk succesvol worden overgebracht op consumenten. Er moet betrokkenheid zijn bij alle partijen die het merk uitdragen: eigenaren, verhuurders, retailers en hun medewerkers. Betrokkenheid ontstaat alleen als zij allen geloven in het merk. Pas dan zijn zij ware ambassadeurs en kunnen zij ook consumenten bij het merk betrekken.

Branding & authenticiteit

Branding is meer dan alleen een mooie campagne. Een merk moet oprecht overkomen en daarmee vanuit de basis kloppen en aansluiten bij de consumentenverwachting.

Branding & waarde

Wat is de waarde van het merk? Dit is een belangrijke en tegelijkertijd lastige vraag. Merkwaarde laat zich niet eenvoudig onderzoeken en resultaten ten opzichte van investeringen zijn dan ook niet gemakkelijk op basis van kengetallen te benoemen. Metingen op basis van bezoekersaantallen, omzetten en consumentenenquête's geven vaak wel een indicatie, maar kunnen nog niet direct worden vertaald naar harde cijfers. Het loont de moeite hier nader onderzoek naar te doen.



De uitdaging

De bouwstenen die we in dit stuk hebben aangereikt bieden niet direct garantie voor succes, maar leveren wel – zoals we uit de praktijkvoorbeelden hebben geleerd – een goede basis voor de branding van een winkelgebied.

Zoals gezegd, is het bepalen van de waarde die een goede brandingstrategie oplevert voor een winkelcentrum, nog steeds een lastige exercitie en zal nader onderzoek hier meer inzicht in moeten geven. Uit onderzoek van Citigroup en Interbrand (onder andere bekend van merkwaarderingen) blijkt in elk geval dat bedrijven die branding als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering inzetten, de afgelopen twintig jaar leidende organisaties zijn op de beurs.

Een prachtige uitdaging voor de winkelvastgoedsector!



For easier, happier washdays—



**WRINGER
WASHER**

