

Handboek City- en Regiomarketing

Elise van Dijk-Bettenhausen



Noordhoff Uitgevers

Handboek City- en Regiomarketing

Theorie, achtergrond en
model voor het city- en
regiomarketingplanningsproces

Elise van Dijk-Bettenhausen

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen / Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: Erik Borst

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever,
ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te
achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op
teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te
nemen met de uitgever.

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie
die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en
uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen
gegevens houden zij zich aanbevolen.*

0 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2011 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag
niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd
gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij
elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van
reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel
16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen
aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl).
Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en
andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot
Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060,
2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval
system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical,
photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the
publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-84763-0

ISBN 978-90-01-78891-9

NUR 802

Woord vooraf

Wie de krant openslaat of een willekeurige nieuwspagina op internet opent, ziet voorbeelden genoeg waarin te zien is dat steden en regio's graag hun onderscheidende elementen benadrukken. Een voorstel uit de lokale politiek of een evenement, de stad of regio is er graag mee in het nieuws. Wie dit een tijd lang volgt, ziet dat dezelfde steden en regio's er in de dagelijkse praktijk mee worstelen om de unieke kenmerken te vinden en te benoemen. Steden en regio's kopiëren activiteiten van anderen of nemen eenzelfde (functionele) positionering aan. Wat in de ene gemeente de redding van de ondergang is, kan in een andere gemeente totaal niet aanslaan. Iedere stad en regio is uniek en heeft dus per definitie 'unieke waarden'.

Communicatie en marketing zijn in beginsel containerbegrippen, waarin ook city- en regiomarketing haar thuisbasis heeft. Profilering, positionering en klantwaarde vormen de basis voor city- en regiomarketing. Waar communicatie vaak laat of beperkt wordt ingezet als managementinstrument – en marketing nog niet wordt gebezigd – kan city- en regiomarketing juist een vliegwieleffect hebben voor strategische ontwikkelingen.

Tot nu toe ontbrak er een studieboek over city- en regiomarketing. Het boek dat voor u ligt, probeert dat gat op te vullen. Het *Handboek City- en Regiomarketing* bevat relevante theorie, aangevuld met praktijkvoorbeelden. Geen kant-en-klare creatieve ideeën: die mag de lezer zelf ontplooiën tijdens het proces. Het model voor een vernieuwende aanpak van city- en regiomarketing staat centraal in dit boek en laat zien op welke wijze een compositie, ofwel een strategisch planningsproces, tot stand komt. Uiteraard in interactie met bewoners, bedrijven, bezoekers en bestuur.

Doel van city- en regiomarketing is om de karaktervolle positionering passend te maken in de stad of regio. Dit 'eerste' studieboek biedt hiervoor een ondersteuning in het proces. Het geeft korte terugblikken op de theorie, vooral bruikbaar om in de toekomst te kunnen kijken. Veel relevante theorie over city- en regiomarketing is namelijk niet beschikbaar. Kijken we naar de toekomst, dan is het goed om steeds het planningsmodel voor de waarden van de stad voor ogen te houden.

Een woord van dank op de eerste plaats aan mijn thuisfront. Zo veel lieve mensen om mij heen die mij vertellen hoe zij steden en regio's vroeger zagen en nu heel pril beleven.

Daarnaast dank aan mijn vele collega's bij opdrachtgevers, sparringpartners bij TwynstraGudde, docenten van de Rijksuniversiteit Groningen en oud-docenten, waaronder Gertjan Hospers, bijzonder hoogleraar City- en regio-

marketing in Europa aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Bij het werken aan het city- of regiomarketingplanningsproces wordt de theoretische basis namelijk steeds belangrijker. Bewust en onbewust hebben citymarketeers, marketeers en communicatiespecialisten in Nederland en daarbuiten bijdragen geleverd aan de praktijkvoorbeelden die in dit boek zijn opgenomen, waarvoor dank. Met dit boek hoop ik een bijdrage te leveren aan dit vakgebied.

Deventer, januari 2011
Elise van Dijk-Bettenhaussen

Inhoud

- Inleiding 7
- 1 Naar een integrale benadering van citymarketing 11**
- 1.1 Het begrip marketing 12
 - 1.2 Ontstaan van citymarketing 13
 - 1.3 Vakgebieden 17
 - 1.4 Naar integrale city- en regiomarketing 22
 - 1.5 Citymarketing en ruimtelijke schaal 25
 - 1.6 Waarden van een stad 36
- 2 De klant 51**
- 2.1 Doelgroepen 52
 - 2.2 Klantgroepen 52
 - 2.3 Klantwaarde 57
 - 2.4 Cocreatie in city- en regiomarketing 60
- 3 Het waardemodel voor stad en regio 69**
- 3.1 Waardecreatie 70
 - 3.2 Identiteit en imago 70
 - 3.3 Kernwaarden 72
- 4 Ontwikkeling van een strategie 81**
- 4.1 Het begrip strategie in een ruimere context 82
 - 4.2 Nut en noodzaak van een strategie 85
 - 4.3 Visie en missie 89
 - 4.4 Positionering 92
 - 4.5 Logo's, beeldmerken en slogans 95
 - 4.6 Strategische planning 97
- 5 Branding 105**
- 5.1 Citybranding 106
 - 5.2 Brand Box Model 110
 - 5.3 City Brand Model® 112
 - 5.4 Andere vormen van citybranding 115
- 6 Instrumenten en media 121**
- 6.1 Zeven thema's 122
 - 6.2 Instrumenten 123
 - 6.3 Mediaplanning 131
- 7 Financiën 137**
- 7.1 Begroting en budgetten 138
 - 7.2 Donateurs- en sponsorprogramma 140
 - 7.3 Crisis! Wel of geen citymarketing? 141

8 Organisatie 145

- 8.1 Interne organisatie 146
- 8.2 Organisatieprofiel bureau Marketing 147
- 8.3 Zelf doen of uitbesteden? 151
- 8.4 City- en regiomarketing: een proces 151

9 Meten is weten: onderzoek 157

- 9.1 Onderzoek doen 158
- 9.2 Effectmeting 160
- 9.3 Rendement 161
- 9.4 Verbeteren en bestendigen 163

Literatuurlijst 168

Bijlage 1 Slogans uit België 170

Bijlage 2 Valkuilen 171

Register 172

Inleiding

Dit *Handboek City- en Regiomarketing* is een eerste, theoretische basis over citymarketing. Het is opvallend hoe snel dit nieuwe vakgebied in ontwikkeling is. Onderwijsinstellingen zijn zeer goed in staat om dit onderwerp toe te voegen aan curricula. Een helder studieboek over city- en regiomarketing bestaat gewoonweg niet. Dit is vreemd. Te meer omdat hbo-instellingen het terrein willen verkennen. Met verschillende benamingen, met vooral unieke aspecten, worden (keuze)vakken of (incompany)trajecten geduid met citymarketing, placebranding, regiomarketing of gebiedscommunicatie. Studenten, maar ook andere beroepsbeoefenaren in communicatie, marketing en citymarketing kunnen in de dagelijkse praktijk de theoretische benaderingen niet meer onderscheiden van louter leuke successtories. En hoe kan het ook anders, want de boodschappen, slogans en beloftes van de citymarketeers zijn nauwelijks meer te ontwijken. Het bruist, het ademt en alle goede dingen van het leven komen er samen. Houten, Zuid-Limburg, Drenthe of Zeeuws-Vlaanderen. Tel bijvoorbeeld de steden in Nederland eens die beweren een centrale ligging te hebben, net als Hoogeveen.



Ook opdrachtgevers en leidinggevenden in de lokale en regionale overheidssector geven steeds vaker de opdracht om te onderzoeken welke factoren de voorkeur kunnen beïnvloeden. De ene keer mag een stagiair of student zich buigen over de profilering van de stad, de andere keer ontwerpt een duur reclamebureau een kant-en-klare imagocampagne – in opdracht van de wethouder.

Een eenvoudig opgezet en uitgevoerd imago-onderzoek heeft iedere afdeling Communicatie inmiddels wel op de plank liggen. Om de antwoorden te formuleren voor huidige imagovragen die bij de afdeling Communicatie

liggen, is echter meer nodig. Niet zo gek, omdat er aanzienlijke bedragen worden vrijgemaakt voor strategieën en campagnes, ter versterking van het imago van de regio of stad.

En met de toenemende vraag vanuit het werkveld, neemt ook het aantal afstudeerscripties over dit onderwerp toe van studenten communicatie, marketing en toerisme en in toenemende mate van studenten planologie, ruimtelijke ontwikkelingen en bestuurskunde. Om niet te blijven hangen in ongefundeerde succesverhalen en best practices, is het de bedoeling van dit boek om een duidelijke leidraad te geven in de huidige ontwikkelingen op het gebied van city- en regiomarketing. Een anekdote is alleen zinvol als deze een bijdrage levert aan de verdere groei van de kennis op dit gebied. Zo kun je de lessen beter plaatsen in het licht van verleden en toekomst. Een gedegen aanpak kan echter niet zonder levendige bewijsvoering: daarom is ieder hoofdstuk van dit boek op de website aangevuld met een casus uit de 'echte' praktijk.

Ook organisaties die een bijdrage willen leveren aan de voorkeur van de 'klant', zijn gebaat bij samenwerking in citymarketing. ZBO's (zelfstandige bestuursorganen), provincies en woningcorporaties hebben ambities en dragen innovatie en cocreatie hoog in het vaandel. Waar is het wachten op?

Inhoud van het boek

In elk hoofdstuk van *Handboek City- en Regiomarketing* komt theorie aan de orde, vooral vanuit Marketing en Communicatie. Door de verschillende termen in hun onderlinge relatie en relatie tot city- en regiomarketing te duiden, ontstaat het theoretisch kader. Ieder hoofdstuk sluit af met een bouwsteen. De bouwstenen vormen samen het waardemodel voor het city- en regiomarketingplanningsproces.

De voorwaarden waaraan integrale city- en regiomarketing zou moeten voldoen, worden aan de hand van verschillende beschouwingen en visies gepresenteerd in hoofdstuk 1. Hierop volgt hoofdstuk 2 over de klant, klantgroepen en het belang om de juiste segmentering te kiezen. Ook komen de onmisbare en belangrijkste stakeholders hier aan bod: de sparringpartners. In hoofdstuk 3 wordt de basis gelegd voor het plan: over identiteit en imago en wat dit wil zeggen voor het DNA van de stad of de regio. Wat kan een nulmeting ons in dit stadium vertellen over ons city- of regiobrand? In hoofdstuk 4 gaan we naar de wenselijke, toekomstige situatie. Vervolgens staat in hoofdstuk 5 branding centraal. Na een zorgvuldig uitgewerkte brandingstrategie is alles gereed om in hoofdstuk 6 met de middelen aan de slag te gaan: de juiste mix met een goede planning is goud waard. De financiën komen in hoofdstuk 7 aan bod. Onbeperkt plannen maken voor city- en regiomarketing zonder te moeten manoeuvreren met een lastig of onzeker financieel kader is geen kunst. De financiën op ieder moment inzichtelijk hebben, is echter wel een must. In hoofdstuk 8 kijken we naar de organisatie. Hoe starten we vanuit de interne organisatie, welke zaken kunnen we bij uitstek uitbesteden en hoe houden we grip op het organisatieproces? Aandacht dus voor de processen en veelal projectmatige aanpak in de interne organisatie, met oog voor de externe organisatie. Tot slot schenken we in hoofdstuk 9 aandacht aan effectmeting. Een andere naam voor dit hoofdstuk zou zijn geweest: 'vallen en opstaan'. Wie eenmaal begint met city- en regiomarketing, gestructureerd en integraal, gaat meer energie steken in het bestendigen van de eerste resultaten en het verbeteren van zaken die nog niet geheel

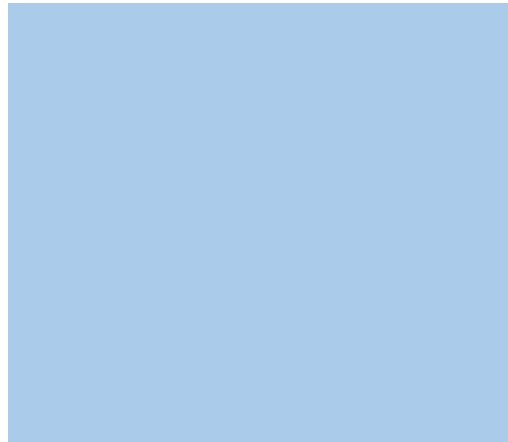
naar wens verlopen. En wie beslist hierover? Een adequate vorm van effectmeting kan veel – objectieve – helderheid geven.

Na het laatste hoofdstuk volgen nog twee bijlagen: slogans uit België laten zien hoe creatieven inspiratie halen uit de waarden van de stad of regio en deze samenvatten in pakkende alliteraties en slogans. Dit leidt tot een geheel van soms prikkelende en soms nietszeggende verbeeldingen dat ongetwijfeld ook over Nederland zal bestaan. Wie na het lezen van dit boek goed voorbereid op pad gaat met het model voor het city- en regiomarketingplanningsproces, komt gegarandeerd een aantal valkuilen tegen uit bijlage 2. Wees erop bedacht en zie het ook als een checklist van uit te sluiten risico's.

Gebruik van het boek

De groep mensen die zelf of in opdracht met een plan voor citymarketing aan de slag gaat, kan meteen met de bouwstenen voor het city- en regiomarketingplanningsproces aan de slag. In de praktijk wordt namelijk veel gebruikgemaakt van stappenplannen voor bijvoorbeeld een communicatieplan of een marketingplan.

Wie de juiste nuances weet aan te brengen en wie in staat is om af te wijken van de aangeboden stramien en formats, wie energie en creativiteit vindt, heeft een kansrijk plan voor integrale citymarketing in handen. De rode draad is: analyse, strategie, ontwikkeling, implementatie, effectmeting en natuurlijk: doorgaan. In de analysefase worden diverse analyses gepresenteerd, met tips en trucs om deze hanteerbaar in te zetten. In de strategiefase worden keuzes gemaakt, gevolgd door verdere uitwerking: het bepalen, creëren en uitdragen van de waarde van de stad. Tijdens de implementatie wordt het plan van aanpak voor dit waardemodel gedetailleerd uitgewerkt. Keuzes zijn gemaakt, afspraken met partners zo goed als rond, vooral de afdeling Communicatie gaat nu aan de slag met diverse activiteiten, ondersteund door de organisatie. Op dat moment is het zaak om aandacht te houden voor bijsturing, noodzakelijke ingrepen en het uitdragen van de behaalde successen. Intern, extern en naar de partners en de politiek. En natuurlijk naar alle ambassadeurs die onmisbaar zijn om een integrale aanpak voor city- of regiomarketing tot bloei te laten komen.



1

Naar een integrale benadering van citymarketing

- 1.1 Het begrip marketing
- 1.2 Ontstaan van citymarketing
- 1.3 Vakgebieden
- 1.4 Naar integrale city- en regiomarketing
- 1.5 Citymarketing en ruimtelijke schaal
- 1.6 Waarden van een stad

Citymarketing is in opkomst. Van de eerste activiteiten ter promotie van een stad of een regio is het begrip langzaam uitgegroeid tot een nieuw, jong vakgebied. Vanuit de verschillende vakgebieden worden nog steeds belangrijke bijdragen geleverd. In dit hoofdstuk komt een aantal benaderingen aan de orde in paragraaf 1.3. Maar eerst wordt in paragraaf 1.1 ingegaan op het begrip marketing. Daarna gaan we in paragraaf 1.2 via de geschiedenis op zoek naar het ontstaan van het begrip citymarketing. Paragraaf 1.4 geeft een verdieping van het begrip citymarketing. Naast aandacht voor het begrip integraliteit wordt ook ingegaan op andere belangrijke marketingbegrippen. In paragraaf 1.5 bekijken we citymarketing op ruimtelijke schaal. Ten slotte bespreken we in paragraaf 1.6 de verschillende waarden van een stad.

1.1 Het begrip marketing

Integrale activiteit

Citymarketing is een integrale activiteit. Dat wil zeggen dat de visie die erachter ligt, gedragen zou moeten worden door zo veel mogelijk belanghebbenden ('stakeholders') binnen de stad. De noodzakelijke integraliteit bereik je alleen door met elkaar te zoeken naar afstemming, naar synergie en dus naar samenwerking.

Integraliteit vraagt om een planmatige en continue samenwerking tussen alle partijen, zoals gemeente, regio, bewoners, ondernemers, cultuurpartners en kennisinstellingen, die direct belang hebben bij de verdere ontwikkeling van de stad. In tal van steden en regio's in Nederland en Europa wordt marketing 'erbij' gedaan. Alleen volledig in het gemeentelijk beleid geïntegreerde citymarketing heeft kans van slagen. De noodzaak van integraliteit is nog groter, zeker als er meerdere actoren (al dan niet in de vorm van een PPS-constructie: publiek-private samenwerking) in het spel zijn.

Marketing

Ruim een kwart eeuw geleden gaf marketinggoeroe Philip Kotler (1983) de volgende definitie voor marketing:

Marketing is een menselijke activiteit, gericht op het bevredigen van behoeften door middel van ruil.

Uitgangspunt is de match tussen vraag en aanbod. Mensen hebben, om in hun primaire levensbehoefte te kunnen voorzien, eten, drinken en onderdak nodig. Daarnaast, als de fysiologische omstandigheden geregeld zijn, ontstaat er een sociale behoefte. Om deze psychologische behoeften te bevredigen, gaan mensen naar bijvoorbeeld het theater of op bezoek bij vrienden. Het spreekt voor zich dat wie de primaire levensbehoefte niet op orde heeft, andere zaken aan zijn hoofd heeft dan sociale contacten te onderhouden.

In één van zijn eerste boeken zette Kotler óók de deur op een kier voor marketing in non-profitorganisaties. Het zou nog enkele decennia duren voordat anderen er op samenhangende wijze een uitwerking aan konden geven. Met dank aan Kotler mag het begrip in de VS op iets meer belangstelling rekenen. De uitwerking laat tot op heden te wensen over.

De American Marketing Association (2007) definieert marketing als volgt:

Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.

Hoewel de marketinginspanningen er vaak op gericht zijn om producten en diensten te 'vermarkten' aan de consument, is het begrip integrale citymarketing erop gericht om de marketingtechnieken toe te passen op de klantgroepen in de stad of de regio.

De traditionele marketing is veelal gericht op het verkopen, ofwel 'vermarkten' van producten. Hoe hoger de omzet, hoe groter het succes van de marketingcampagne; zo redeneert bijvoorbeeld Albert Heijn. De basis ligt in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw, inmiddels bijna een halve

eeuw achter ons. De toepasbaarheid van marketing is uitgebreid naar dienstenorganisaties. Inmiddels is er een wildgroei aan marketing gericht op speciale klantgroepen of markten: dienstenmarketing, identiteitsmarketing, zorgmarketing, etnomarketing, e-marketing of viral marketing. Marketing is een 'zachte' wetenschap, er ontbreekt namelijk een centrale, leidende theorie waar door middel van kennisontwikkeling, onderzoek en studie kennis wordt vergaard. Dit maakt het ook complex – maar niet minder urgent – om een deelgebied als citymarketing te funderen.

1.2 Ontstaan van citymarketing

Steden zijn van oudsher ontstaan op kruispunten van wegen en waterwegen. De nederzettingen werden steeds groter en sommige kregen, met voorzieningen als een markt en kathedraal of tempelcomplex, een regionale of internationale functie. Sommige steden verdwenen in de loop der tijd en andere bleven eeuwenlang bestaan. In de huidige tijd neemt de groei van sommige steden een nog grotere vlucht.

Steden

De vijf grootste steden, naar inwoneraantal zijn:

1 Tokio-Yokohama (Groot-Tokio)	35,5 miljoen inwoners
2 Mexico-stad (Mexico)	18,7 miljoen inwoners
3 New York City (Verenigde Staten)	18,3 miljoen inwoners
4 São Paulo (Brazilië)	17,9 miljoen inwoners
5 Bombay (India)	17,4 miljoen inwoners

Dichter bij huis, in het 'vroegere' Europa, was Constantinopel (Istanbul, 12,5 miljoen inwoners momenteel) lange tijd de grootste stad. Wellicht komt die tijd weer terug als Turkije zich aansluit bij de Europese Unie (EU). Na Moskou (10,5 miljoen inwoners) staat Parijs met 'nog geen' 10 miljoen inwoners op de 22e plaats van de wereldranglijst; Istanbul neemt de tiende plaats in.

De verdeling op de kaart van metropolen laat een heel andere ranglijst zien. Onder een metropool verstaan we een agglomeratie, bestaande uit een zeer grote stad met de bijgelegen stedelijke gebieden, waaronder voorsteden en het perifere ommeland daaromheen dat niet per se stedelijk is, maar waarvan de inwoners aan de stad zijn verbonden door werk of winkelgelegenheden.

Metropool

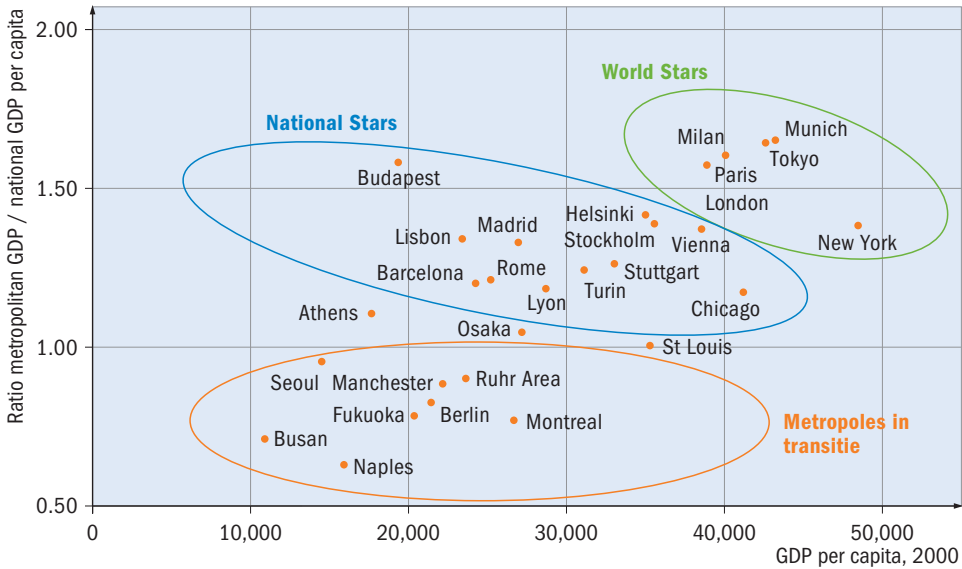
De vijf grootste metropolen zijn:

1 Tokio (Japan)
2 Seoel (Zuid-Korea)
3 Mexico-stad (Mexico)
4 Delhi (India)
5 Bombay (India)

Een heel relevante classificatie geeft Van Winden (2005) in figuur 1.1. Hij deelt steden in op basis van hun absolute en relatieve economische prestaties: *world stars*, *national stars*, *metropolises in transition* en een categorie 'rest'.

Economische prestaties

FIGUUR 1.1 Van Windens city-typology



Bron: Van Winden, 2005

Wereldsteden

Bij de wereldsteden denk je snel aan New York, Tokyo en Parijs. Dit zijn de dichte, internationale netwerken met zeer geavanceerde, *world-class* gespecialiseerde functies die investeringen en talent uit de hele wereld aantrekken. Van Winden (2005) noemt ook een tweede echelon van de wereldsterren: steden zoals Boston, Milaan en München. Deze *high-performers* schitteren op een (of meer) punten van wereldklasse-specialisaties.

Nationale sterren

De nationale sterren zijn toonaangevende steden in hun nationale context, zoals Amsterdam, Barcelona en Wenen, met uitstekende internationale verbindingen. Deze steden zijn gevestigde sterren, tegenover steden als Boedapest, Praag of Warschau die in snel groeiende economieën in de overgangsregeling zitten: rijzende sterren.

Metropolen in transitie

Een interessante categorie wordt gevormd door de metropolen in transitie: steden die zich bezighouden met een zware herstructurering van de dominante, economische specialisaties in sectoren, zoals de havengerelateerde activiteiten, traditionele productie of andere krimpende industrieën. Voorbeelden zijn Dortmund, Liverpool, Rotterdam en Bilbao. Sommige steden zijn meer succesvol in de wedergeboorte dan andere: Van Winden (2005) noemt de eerste subcategorie de *come-back kids* en de tweede, minder succesvolle subcategorie: de strijders (Braun, 2008).

Deze indelingen geven een indruk van het nut en de (economische) noodzaak, ofwel de urgentie om te groeien en marktgericht te acteren. Anders gezegd: de steden en regio's beconcurreren elkaar om de uitgaven van de bezoeker, de huizenjacht van de starter en de vestiging van grote multinationals.

Het ontstaan van citymarketing is waarschijnlijk beïnvloed door de discussie die ontstond in de tijd dat de toepasbaarheid van marketing voor non-profitorganisaties is ontstaan. Deze discussie is voor het overgrote deel overgewaaid uit de Verenigde Staten. Daar was die discussie eind jaren zestig van de vorige eeuw al gaande. Onder andere Philip Kotler hield een pleidooi voor verbreding van het marketinginstrument buiten de private sector. In Nederland kreeg deze gedachte langzaam maar voet aan de grond. De aandacht richtte zich hierbij vooral op de overheid; citymarketing was in de jaren tachtig een hip onderwerp op de congresagenda. Ook andere Europese landen volgden met over het algemeen *citymanagement*, in Duitsland met *Städtemarketing*.

De volgende afbeelding links is de eerste uiting van citymarketing, in 1974 in New York.



Overal ter wereld zie je goede en slechte kopieën van dit beeldmerk en logo opduiken. De afbeelding rechts verwijst tegen de verwachtingen in niet naar de populaire Nintendo DS. Als vriend van de Deventer Schouwburg mag je dit logo gebruiken: waar en zoveel je maar wilt.

Anno 2010 gebruikt sigarettenmerk Lucky Strike in Duitsland het kloppend hart als symbool voor haar merk (zie de volgende afbeelding). De verplichte tekst: 'Rauchen kann todlich sein,' werpt een wat tegenstrijdig licht op de oorspronkelijke boodschap.



De toegenomen aandacht voor citymarketing heeft een aantal oorzaken (onder andere Hospers, 2009):

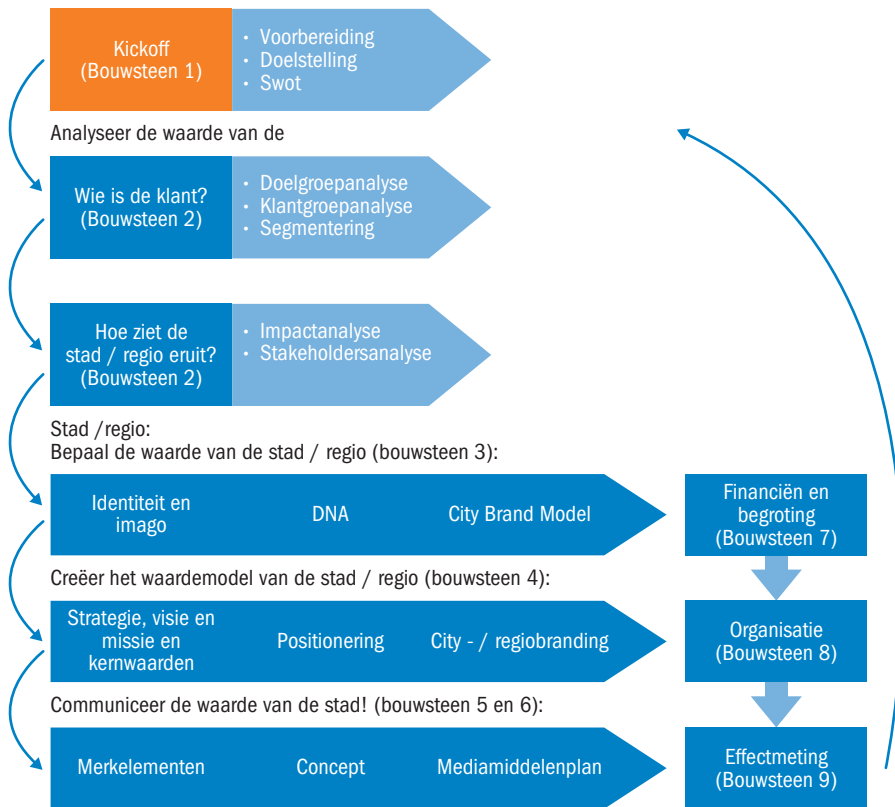
- 1 Globalisering: een product komt niet meer uit één fabriek. Zo heeft een BMW al heel wat Chinese onderdelen.
- 2 Verblokkerisering en McDonaldisering: steden hebben steeds meer moeite om zich als binnenstad te onderscheiden.
- 3 Krimpemde beroepsbevolking: het is een lastige opgave voor bestuurders om hiermee om te gaan. Een klein Frans stadje wist zijn zwakte om te buigen naar een sterkte: wie wilde onthaasten, kon er een kamer in het verlaten dorpshotel huren. Er was in ieder geval geen enkel 'bereik' met de buitenwereld. Laptops en mobieltjes konden thuisblijven. Geen wifi televisie of internetcafé. Wegens succes begonnen de overgebleven bewoners een bed & breakfast en werd deze 'stilteplaats' een rustoord voor vooral snelle zakenmensen. Midden-Delfland deed bijna hetzelfde: deze regio blinkt nu uit in alles wat met slow food te maken heeft.
- 4 Bestuurders hebben moeite om voor karakter te kiezen. Door tegenstrijdige belangen, politieke keuzes en erfenissen uit het verleden kiezen bestuurders voor 'karaoke-gedrag' zoals Hospers het noemt.
- 5 Het vermarkten van de stad of regio beschikt over voldoende, legitieme argumenten. City- en regiomarketing vraagt om denken in doelgroepen en klantgroepen in plaats van de status van handhaver en het dienen van de samenleving. De volgende stap zal zijn om te gaan denken in arrangementen.

De belangrijkste stromingen in de ontwikkeling van city- en regiomarketing zijn:

- a de fase waarin gefragmenteerde activiteiten werden ondernomen voor de promotie van een plaats (stads promotie, evenementenbureau)
- b de fase waarin een marketingmix tot ontwikkeling kwam, inclusief maatregelen die verder gingen dan eenvoudige promotie (bijvoorbeeld het aantrekken van nieuwe bewoners)
- c de huidige fase, waarin citybranding ook een volwassen onderdeel wordt binnen citymarketing.

Deze stromingen hebben geleid tot een waardemodel voor het city- en regiomarketingplanningsproces (figuur 1.2). Dit model laat stap voor stap zien op welke wijze een proces van city- of regiomarketing vormgegeven kan worden.

FIGUUR 1.2 Waardemodel voor het city- en regiomarketingplanningsproces (Van Dijk-Bettenhausen, 2011)



1.3 Vakgebieden

In het weekend gaan de inwoners, door inkopen te doen of te recreëren, vaak de bevestiging zoeken en vinden dat zij voor de juiste woonplaats hebben gekozen. De voorkeur voor de stad of regio wordt in de meeste gevallen positief beoordeeld. Op maandagmorgen zoeken dezelfde inwoners de wegen om op de plaats van bestemming te komen voor school of werk. Ook het aanbod van school en werkgelegenheid speelt een rol in de voorkeur voor de eigen omgeving. Is het nodig om de stad te verlaten of is het aanbod in de directe omgeving toereikend genoeg? De wervingskracht van een stad kan worden beschouwd als het vermogen van een stad om het sociale-economische klimaat en de ruimtelijke infrastructuur te bevorderen. Ter illustratie citeren we een ambitie uit een masterplan van een willekeurige gemeente met als kop: 'Gemeente X wil meer mensen boeien, meer mensen aan zich binden':

Wervingskracht van een stad

'Met het Masterplan Y ontwikkelen we gebouwen en sociale voorzieningen, scheppen we een aantrekkelijke openbare ruimte en een gevarieerd aanbod voor wonen, werken en recreëren. Maar behalve door ruimtelijke structuur en architectuur wordt de stad vooral bepaald door de verschillende stijlen van leven.'

Met zo'n ambitie is een nieuw bedrijventerrein, runshoppingcentrum, modemall of sportcomplex snel gelegitimeerd voor een college wanneer de economische vooruitzichten positief zijn. Een nieuw te ontwikkelen wijk, de ontsluiting van een belangrijke verkeersader: genoeg argumenten om een mega-miljardenproject te onderbouwen.

We kijken in deze paragraaf eerst kort naar de sociaal-economische kracht van een woon- en werkomgeving. Daarna gaan we in op de ruimtelijk-fysieke inrichting.

1.3.1 Sociaal-economische kracht

De economie komt tot stilstand als er geen groei meer is. Lokale economieën worden aangejaagd door lokale initiatieven. In het ideaalbeeld creëren bestuurders, Kamers van Koophandel en projectontwikkelaars ruimte voor grote bedrijven om zich te vestigen. Deze bedrijven brengen werkgelegenheid; zij brengen personeel of werven werknemers. Liefst hoog-opgeleid als het aan dezelfde bestuurders ligt, want dan is het besteedbaar inkomen ook hoger. Met goede voorlichting zijn deze nieuwkomers, ofwel 'bollebozen' genoemd, wellicht zelfs bereid om in dezelfde plaats te gaan wonen. Deze economische, vicieuze cirkel van wervingskracht moet leiden tot de gewenste stedelijke dynamiek, met alle voordelen van dien.

Om de verschillen tussen Nederlandse wijken, steden en regio's zo precies mogelijk te beschrijven en verklaren, biedt de *Atlas voor gemeenten* (2009) een schat aan informatie. Hierbij wordt gebruikgemaakt van een rijk gevulde databank met veel originele en unieke gegevens over alle Nederlandse buurten, wijken, gemeenten en regio's. Het onderzoek richt zich op verschillende beleidsterreinen waarmee lokale en centrale overheden zich bezighouden, zoals leefbaarheid, economie, arbeidsmarkt, gezondheid en milieu, infrastructuur en mobiliteit, en cultuur en sport. Het onderzoek van de *Atlas voor gemeenten* typeert zich door originele invalshoeken, creatieve en innovatieve methodes van onderzoek, een heldere presentatie en aansprekende conclusies.

Atlas voor gemeenten

Ruimtelijke en economische indicatoren

We noemen de volgende ruimtelijke en economische indicatoren, benoemd in de *Atlas voor gemeenten*:

- *economie*: bijvoorbeeld werkgelegenheid gemeten in banen per inwoner
- *agglomeratie en stedelijkheid*: denk aan ligging in het land, files en omgeving
- *arbeidsparticipatie*: hoe is het gesteld met de jeugdwerkloosheid, langdurige werkloosheid en segregatie?
- *bevolkingssamenstelling*: ofwel 'human capital', leeftijdsopbouw, klassenindeling, opleidingsniveau en inkomensniveau
- *overlast en onveiligheid*: bijvoorbeeld hangjongeren en woninginbraken
- *woonomgeving*: verhouding grote woningen, flats, sociale huur in relatie tot stedelijke voorzieningen

1.3.2 Ruimtelijk-fysieke inrichting

Nergens in de wereld vechten we zo hard om de gunst van de toerist, inwoner en werkgever als in Europa. Steden ontwikkelen zich tot multifunctionele belevingsoases waar iedereen zich kan uitleven en tot rust kan komen. De onderlinge verschillen van de Europese steden in dit sterk verstedelijkte gebied zijn in de loop der tijd kleiner geworden.

De Blauwe Banaan is een ruimtelijk concept: het schetst een multinationale Europese megalopolis, die verschillende metropolen uit verschillende (West-)Europese staten omvat. Grofweg begint de Blauwe Banaan bij de agglomeraties van Milaan en Turijn, en eindigt zij bij de agglomeraties in de West Midlands van Groot-Brittannië, met daartussen de agglomeraties van onder andere de Randstad, de Vlaamse Ruit en het Ruhrgebied. Dit gebied wordt zo genoemd vanwege de blauwe gloed die waarneembaar is op foto's die vanuit de ruimte worden gemaakt (zie de volgende afbeelding).

**Blauwe
Banaan**



TUSSENVRAAG 1.1

Wat is de invloed van de Blauwe Banaan op de inrichting van onze steden en regio's?

Hierna zien we welke elementen bepalend zijn voor een stedelijke omgeving en op welke manier de potentie voor ontwikkeling wordt gemeten in een nieuw gebied.

Stedelijke omgeving

De Amerikaanse stedenbouwer Kevin Lynch liet zien dat het beeld dat we van steden hebben, wordt bepaald door vijf elementen:

- 1 routes
- 2 randen
- 3 gebieden
- 4 knooppunten
- 5 herkenningstekens

Sinds de grenzen vervagen door het vallen van de Berlijnse muur, vrijhandelszones en Europese eenwording, is gebleken dat geld, vastgoed, kennis en expertise zich steeds meer ophopen in de grote steden. Niet iedereen was blij met de val van de muur. Je kunt je ook afvragen of dit het imago van de stad positief heeft beïnvloed. Tijdens 'Die Wende' was er veel positieve aandacht voor de ontwikkelingen. Na verloop van tijd kwam ook de keerzijde in beeld. Op de langere termijn, met de recente opening van bijvoorbeeld het Museuminsel, gloort er weer hoop voor dit politieke machtscentrum van Duitsland.

Megacities

De stedelijke agglomeraties, zogeheten megacities, groeien ten koste van de omliggende stedelijke gebieden. In Nederland leidt dit proces van verstedelijking vaak tot het Mattheüs-effect: zij die al veel hebben, krijgen meer en zij die niets hebben, zal zelfs wat zij hebben nog worden ontnomen. Dus de succesvolle steden worden steeds succesvoller en de steden die verliezen, zullen steeds kleiner worden en meer verliezen. Dat dit problemen kan opleveren, illustreert het voorbeeld over Ganzedijk.

Vaak heeft krimp of zelfs het geheel verdwijnen van dorpen een economische reden, bijvoorbeeld door uitbreidende industrieën, zoals in het voorbeeld over Doel wordt geïllustreerd.

Ganzedijk

Het kan verkeren. Nadat het dorpje Ganzedijk in Noordoost-Groningen al bijna letterlijk van de kaart geveegd was – ‘Geef het maar terug aan de natuur’, was een gewraakte uitspraak – is er een proces op gang gekomen waarin bewoners en bestuurders samen naar toekomstbestendige oplossingen hebben gezocht. De laatste berichten klinken hoopvol.

Of neem Groningen versus Delfzijl – een van de snelst groeiende versus een van de snelst krimpende gemeenten in Nederland. Een simpele oplossing zou zijn, om er één gemeente van te maken. Hiermee is het probleem van groei en krimp niet opgelost.

Doel en andere dorpen

Voor de uitbreiding van de Antwerpse haven werden al eerder dorpen van de kaart geveegd. Het dorp Doel raakte sinds de jaren zestig van de vorige eeuw bekend door uitbreidingsplannen voor de haven van Antwerpen, die het dorp zouden laten verdwijnen. Het was tot 1977 een zelfstandige gemeente met een oppervlakte van ruim 25 km² en telde in 1972 ongeveer 1.300 inwoners. Op 31 december 2007 telde Doel nog 359 inwoners.

Ook elders in Europa zijn door haven- en industrieplannen dorpen verdwenen, bijvoorbeeld: Heveskes (deels) en Oterdum bij Delfzijl en Altenwerder bij Hamburg (Duitsland). De grootste ontruimingën vonden plaats voor de oppervlaktewinning van bruinkool in Duitsland, bijvoorbeeld de winningen Garzweiler I en II in Noord-Rijnland-Westfalen, waar ettelijke dorpen vernietigd zijn en de ontruiming van nog meer dan tien woonkernen in één aaneengesloten gebied gepland is.

Actievoerders die ijverden voor het behoud van Doel openden in 2009 een consulaat van het Nederlandse dorp Ruigoord. Daarmee wilden de actievoerders de banden aanhalen met dit dorp dat in dezelfde situatie zat als Doel en een voorbeeld geven van hoe Doel ook een culturele vrijhaven kan worden.

Hiervoor schetsten we de economische kant van de situatie. Beter is het om naar de demografische kant van de situatie te kijken. Wanneer gebieden krimpen, is het meestal te laat om de ontwikkelingen te keren. Bovendien hoeft krimp niet altijd onwenselijk te zijn. Het gaat er voornamelijk om hoe de voorzieningen geborgd kunnen blijven op een niveau dat voldoet aan de vraag van de bevolking, zodat de negatieve economische spiraal niet te snel op gang komt. Verder kunnen studies en ervaringen uit Scandinavië verhel-

derend zijn. De regio's in deze landen zijn genoodzaakt een proactief economisch beleid uit te stippelen. Creatieve verbanden tussen bedrijvigheid, werkgelegenheid en leefbaarheid vormen hier de basis.

Een aspect binnen demografische ontwikkelingen vormt de vergrijzing. Niet alleen in Scandinavië een onderwerp van studie, in bijvoorbeeld Chemnitz (Duitsland) is deze trend vertaald: in 2030 is deze stad de seniorenstad van Europa en laat zien welke kansen er zijn voor de senioren van dat moment. Een voorbeeld van inspelen op de demografische ontwikkelingen en bijbehorende trends en marketingtrucs onder de doelgroep laat het Koninklijk Concertgebouw van Amsterdam zien.

Vergrijzing

1

BRON: DE TELEGRAAF, 8 APRIL 2010

Babyconcerten op Festival Classique



DEN HAAG - Het klassieke muziekfestival Festival Classique in Den Haag introduceert dit jaar voor het eerst babyconcerten. In de Koninklijke Schouwburg geven musici vier keer een concert voor spruiten van vijf tot twaalf maanden, maakte de organisatie donderdag bekend.

Muziek is een essentiële component in de ontwikkeling van een kind, aldus de organisatie. "Tijdens de babyconcerten wordt een wereld van muziek, licht en kleur gecreëerd, die zowel ontspannend als stimulerend werkt voor de kleintjes." Per baby mogen maximaal twee ouders of verzorgers mee.

Bach

Ook kunnen liefhebbers van klassieke muziek voor het eerst de Nach van Bach

meemaken. Bij dit programma-onderdeel wandelt het publiek langs locaties in het Haagse Hofkwartier voor verschillende korte concerten met muziek van Bach. In het nieuwe programma Mevrouw de Componist laten musici werken horen van twee belangrijke vrouwelijke componisten: Alma Mahler (was getrouwd met Gustav) en Cécile Chaminade.

Festival Classique heeft dit jaar plaats van 18 tot en met 20 juni. In het centrum van Den Haag zijn in drie dagen tijd meer dan tachtig concerten, voorstellingen en workshops te bezoeken.

Het programma varieert van grootschalige concerten met het Residentie Orkest op een drijvend podium in de Hofvijver tot en met intieme voorstellingen in musea, kerken en andere locaties. Een inmiddels vast onderdeel is het gratis FC Hofvijverconcert op zaterdag 19 juni, dat live wordt uitgezonden door de AVRO op Nederland 2. Tijn Beckand verzorgt de presentatie.

De vierde editie van het festival wordt geopend op vrijdagmiddag 18 juni met het derde Nederlands Kampioenschap Luchtdirigeren.

Potentie voor ontwikkeling

Bestuurders en projectontwikkelaars hanteren doorgaans een vrij eenvoudige checklist om te bekijken of een nieuw gebied potentie voor ontwikkeling heeft. Het gaat dan om de volgende vragen:

- 1 Zijn de veiligheid en de natuur geborgd?
- 2 Is er een match met de bevolking? Ofwel is er voldoende vraag? Zullen de mensen zich thuis voelen in deze omgeving? Denk even aan de Nederlandse nieuwbouwwijken, net over de grens. De Nederlanders profiteren daar van de lage huizenprijzen in Duitsland.
- 3 Zijn de 'look-and-feel'factoren in orde? Een gebied met een bijmaak heeft bij voorbaat het risico te mislukken.
- 4 Kan er voorzien worden in de basisvoorzieningen? Geen scholen of slecht openbaar vervoer tasten de waarde van de nieuwe wijk behoorlijk aan; het kan de realisatie zelfs jaren vertragen.

De eerste twee basisvoorwaarden zijn een gegeven, hierin is weinig verandering aan te brengen. De derde en vierde voorwaarden zijn enigszins te sturen.

TUSSENVRAAG 1.2

Lees je via internet in op de ontwikkeling van de Blauwestad.

Wat dreigt fout te gaan met de ontwikkeling van de Blauwestad in Groningen?

Wat zou je de lokale bestuurder adviseren? Stoppen is geen optie, er is al te veel in geïnvesteerd.

Werk je noodoplossing uit aan de hand van:

- a kern van je advies op basis van drie uitgewerkte scenario's
- b een concept plan van aanpak
- c de beoogde eindsituatie; zorg voor een degelijke onderbouwing!

1.4 Naar integrale city- en regiomarketing

Er zijn inmiddels talloze definities voor citymarketing verschenen. In subparagraaf 1.4.1 geven we er een aantal en lichten we de term 'integraal' toe. In subparagraaf 1.4.2 gaan we in op het begrip placemarketing.

1.4.1 Definities voor citymarketing en het integrale proces

Bijna een halve eeuw nadat Kotler de eerste poging heeft gedaan om een definitie te formuleren voor citymarketing, kwam Florian met de volgende definitie:

Citymarketing is de creatie van een identiteit met een eigen belevingswaarde, die diepgaand, oorspronkelijk en niet kopieerbaar is, met het doel de bestaande marktpositie van een stad verder uit te diepen en te verbijzonderen, waardoor de unieke positie in de toekomst met nog meer overtuiging kan worden geclaimd (Florian, 2002).

Deze definitie kan worden beschouwd als de meest treffende. Maar er zijn er meer:

Citymarketing is een marktgerichte vorm van exploitatie van het stedelijk (c.q. regionaal) product door de desbetreffende gemeente (c.q. regio), zo mogelijk in samenwerking met het bedrijfsleven (Borchert & Buursink, 1987).

Citymarketing is het geheel van activiteiten van de stad, welke erop gericht zijn transacties te initiëren, te bevorderen, te vergemakkelijken, te bespoedigen en tot uitvoering te brengen, voor zover deze activiteiten passen binnen de strategie van en gecoördineerd worden door het gemeentebestuur en de gemeentelijke organisatie (Kriekaard, 1993).

Citymarketing is the coordinated use of marketing tools supported by a shared customer-oriented philosophy, for creating, communicating, delivering and exchanging urban offerings that have value for the city's customers and the city's community at large (Braun, 2008).

De definitie die de Stichting Netwerk Citymarketing Nederland hanteert, luidt:

Citymarketing is een langetermijnproces en/of een beleidsinstrument bestaande uit verschillende, met elkaar samenhangende activiteiten gericht op het aantrekken en behouden van specifieke doelgroepen. Citymarketing is geen doel op zich, maar een middel om stedelijke of gemeentelijke doelstellingen te realiseren (Lombarts e.a., 2009).

Interessant van de verschillende definities is dat de focus verschuift van het ouderwetse product, naar 'vermarkten' van de stad naar de waarde voor de klant.

Veel plannen, programma's en projecten krijgen al vanaf het eerste concept de term integraal mee in de titel. Vaak wordt de term nauwelijks toegelicht, terwijl het wel een eis is. Integraal wil niet meer zeggen dan dat de kennis en kunde in een juiste verhouding moeten zijn vertegenwoordigd.

Integraal

Denk aan bedrijfsleven, scholen, stadspromotie, evenementenorganisaties en andere partners die gelijkwaardig zijn aan elkaar in de samenwerking. Soms wordt ervoor gekozen om gezamenlijk een kwartiermaker of aanjager in te huren, die waakt over het 'integrale' proces.

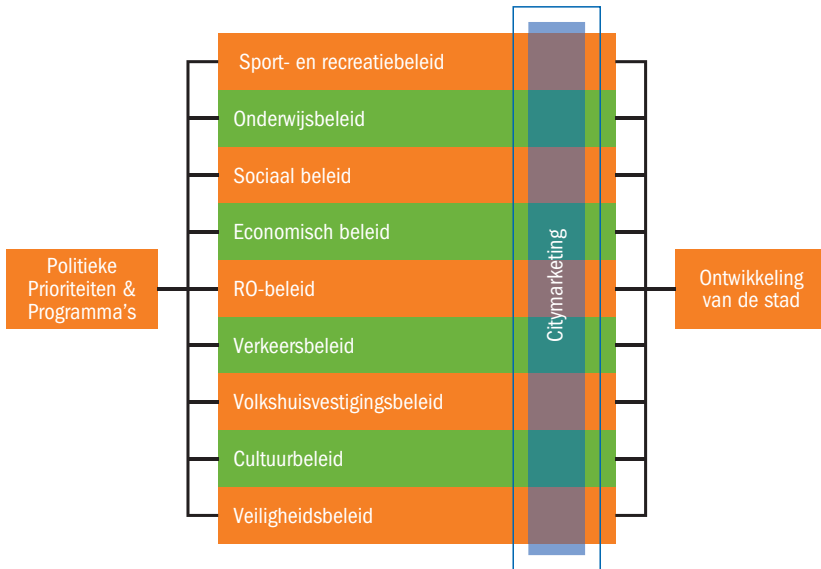
Zo'n proces betekent dat de samenwerking op sociaal, economisch, maatschappelijk en cultureel gebied gedragen moet zijn. De enige voorwaarde die gesteld kan worden aan de uitvoering van integrale city- en regiomarケティングactiviteiten is dat de activiteiten op elkaar afgestemd moeten zijn en dat deze, juist door de integrale aanpak, complementair zijn aan elkaar. Dan pas is er sprake van een integraal proces (zie figuur 1.3).

Integraal proces

Het succesvol 'vermarkten' van de stad begint met het integrale proces waarin de samenwerking wordt gezocht vanuit sociaal, economisch, maatschappelijk, cultureel en ruimtelijk perspectief. Er moet ruimte zijn om de waarde van de stad te creëren en uit te dragen. Een stad bestaat uit allerlei stakeholders en actoren die gekend moeten worden in het creëren en leveren van waarde van 'hun' stad.

Vermarkten

FIGUUR 1.3 Integrale citymarketing

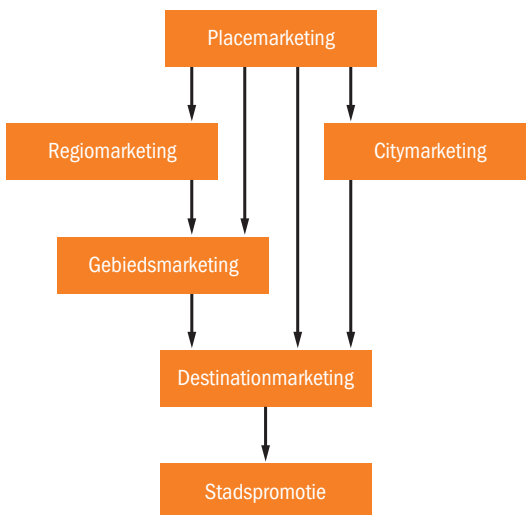


Bron: Braun, 2008

1.4.2 Placemarketing

Niet alleen zijn er verschillende definities van citymarketing die steeds weer verrijkt worden, ook het aantal begrippen in de context blijft groeien, zoals blijkt uit figuur 1.4.

FIGUUR 1.4 De context rond het begrip 'citymarketing'



Bron: Büter, 2009

Het overkoepelende begrip is placemarketing. Daarnaast zijn regiomarketing, gebiedsmarketing, citymarketing, destination marketing en stadspromotie veelgehoorde begrippen. Volgens Kotler kan placemarketing beschouwd worden als een speciaal toepassingsgebied van marketing. Anderen zien citymarketing als één van de specialisaties binnen marketing, waarbij marketing wordt beschouwd als toegepaste wetenschap en als interdisciplinair vakgebied. Citymarketing en regiomarketing kunnen daarmee gezien worden als een bijzondere vorm van marketing.

Samenvattend kan worden gezegd dat in tegenstelling tot citymarketing, placemarketing gezien kan worden als een breder begrip qua schaalgrootte. Placemarketing is omvangrijker doordat het naast steden ook betrekking heeft op regio's, gebieden, plaatsen, landen, wijken enzovoort. Destination marketing kan ook gezien worden als een onderdeel van placemarketing. Het vermarkten van toeristische bestemmingen is een onderdeel van placemarketing, maar ook van gebiedsmarketing, citymarketing en regiomarketing. Het aantrekken van toeristen is één van de mogelijkheden die binnen placemarketing uitgevoerd kan worden. Het vermarkten van een stad, een regio en een gebied kan daarnaast als mogelijkheid fungeren. Marketing is niet hetzelfde als branding. Marketing kijkt naar waarde voor de klant en is vraaggestuurd. Bij branding wordt geredeneerd vanuit aanbodzijde; de identiteit.

In de literatuur worden veel begrippen door elkaar gebruikt. We lichten de volgende termen nog kort toe:

- **Placebranding:** dit is een overkoepelend begrip, omdat 'place' meer kan betekenen dan een stad. Placebranding is een strategie om rond de plaats als merk door middel van sociale en economische initiatieven een positief imago te creëren.
- **Destination branding:** de veelgebruikte vertaling van dit begrip in het Nederlands is: gebiedsmarketing. Destination branding is een strategie om het merk of 'de bestemming' vorm te geven. Het richt zich vooral op het bepalen van de identiteit van toeristische gebieden en het promoten hiervan.

Zie overigens de ontstane verwarring tussen branding en marketing, waarover in hoofdstuk 5 meer.

1.5 Citymarketing en ruimtelijke schaal

De voortschrijdende globalisering van de wereldeconomie tegenover de noodzaak voor steden om zich af te vragen waar hun sterke, *unique selling points* liggen (lokalisering) wordt ook wel 'glokalisering' genoemd. Loop je in Japan en ontmoet je iemand, dan zeg je dat je uit Europa komt. Ontmoet je in Utrecht je medestudenten, dan is de regio wellicht al voldoende om te weten waar je vandaan komt. Is er een overeenkomst, dan wordt doorggevraagd naar de desbetreffende stad. Hoe dichter bij huis, hoe preciezer in je locatie. En word je daarmee ook kritischer? Als we marketing op ruimtelijke schaal bekijken, kunnen we ook een indeling maken voor landen tot en met wijken. Je kunt het symboliseren als een toverbal. Je komt steeds dichter bij de kern naarmate je meer inzoomt. Op de kaart, of Google Maps, verandert er eigenlijk vrij weinig. Het is de eigen kleur die iedere keer de eigen identiteit van het geografische gebied kenmerkt.

Glokalisering

De weergave van een stad leent zich overigens prima voor grafische fantasieën. Gemeenten en projectontwikkelaars laten graag artist impressions maken van de toekomstige stad of buurt. Een ietwat surrealistische manier, die de situatie vaak mooier schetst dan ooit werkelijkheid kan worden. Onderliggende reden is vaak om politieke partijen te bevestigen in hun keuze, en om de buurtbewoners de beloofde openheid te tonen.



De indeling die we in deze paragraaf maken en waarbij we sprekende voorbeelden geven, is de volgende:

- landelijke marketing
- provinciale marketing
- regiomarketing
- wijkmarketing

1.5.1 Landelijke marketing

Marketing op landelijke schaal duikt ook geregeld op, geregisseerd en niet-geregisseerd. Denk aan de commercial van de Zwitserse dames die in 2008 in tranen achterblijven als de WK-oranjefans naar huis gaan. Of denk aan Kazachstan, het land dat in 2008 paginagroot tevoorschijn komt in *NRC Next* (11 november 2008).

Kazachstan

Het Aziatische land Kazachstan ontvouwt in de *NRC Next* van 11 november 2008 haar plannen over een weg richting Europa voor de komende twee jaar: 'Path to Europe 2009–2011'. In deze rechttoe-rechtaanadvertentie werden grote plannen gepresenteerd over de ambitie dat het land heeft in het opbouwen van een stabiele relatie met (West-) Europese landen op politiek, economisch en technologisch gebied.

Uit onderzoek van een journalist bleek dat dit openlijke charmeoffensief werd ingegeven door enerzijds het aankomende voorzitterschap van Kazachstan van de OVSE (Organisatie voor Samenwerking en Veiligheid in Europa) en anderzijds een niet te onderschatten dreiging van de invloed van de Russen (30% van de bevolking is Russisch). Hiermee wilde men een duidelijk signaal afgeven welke weg Kazachstan wil gaan bewandelen en welke de daaraan verbonden keuzes zijn.

De volgende voorbeelden zijn ook alle sprekende voorbeelden van landelijke marketing.

Zweden

Soms ontstaan spontaan activiteiten die perfect aansluiten bij de countrybranding en passen bij de klantfocus van een land:



Australië

Toerism Australia wist in een paar dagen 4 miljoen keer hits te scoren in Google: 'www.wherethebloodyhellareyou.com'. Leuk detail is dat er ook zelfgeknutselde animaties verschenen van bijvoorbeeld mensen die verdwenen in de bek van een krokodil...



Olympische spelen

De effecten van de Olympische Spelen zijn groter dan menig burger kan vermoeden.

De lessen uit Vancouver 2010:

- 120.000 mensen brachten een bezoek aan de Nederlandse olympische thuishaven in Canada: het Holland Heineken House. Het grote succes is waarschijnlijk te danken aan de Nederlandse roots van veel Canadezen.
- Veel Nederlands-Canadezen hebben lange wachtrijen getrotseerd om zich te kunnen onderdompelen in die sfeer van typisch Hollandse gezelligheid.
- Restaurant The Lodge ontving in de achttien dagen zo'n 7.500 gasten voor een mix van Nederlandse en Canadese gerechten.
- In verschillende settings, tafels en banken met Delfts blauw design, werden onder meer 18.000 porties patat, 16.500 broodjes kroket, 5.000 porties zuurkool met worst en 4.000 porties boerenkool met spek geserveerd.

Expo Shanghai 2010

192 landen en 50 internationale organisaties namen deel aan de World Expo 2010 in Shanghai. Volgens de officiële website werden maar liefst 70 miljoen bezoekers verwacht. Het doel van de Expo is de wereldwijde uitwisseling over stedelijk leven en stedelijke ontwikkeling. In 2010 zal naar verwachting 55% van de wereldbevolking in een stad wonen. Met het thema *Better city, better life* daagt de organisatie van de Expo deelnemers uit om met ideeën te komen voor leefbare steden in de 21e eeuw.



BRON: ROB VAN 'T WEL, *HET FINANCIEELE DAGBLAD*, 1 MEI 2010

Shanghai aan de Schie

De omgeving is Holland op z'n smalst. Een afrit van de A13 en daarna een bedrijven-terrein met aan het begin een McDonald's en aan het einde een kartbaan. Daartussen staat onopvallend een vier verdiepingen tellend wit, rond gebouw met links en rechts voldoende parkeerplaatsen. Het lijkt niet de meest voor de hand liggende hotellocatie.

Het historische centrum van Delft lijkt aantrekkelijker. Maar het China Hotel in Delft is geen doorsnee plaats om te slapen. Alle gebruikte materialen, van schroef tot stoel, zijn speciaal voor het project in

containers vanuit China hierheen verscheept. Hoewel het ontwerp van een Nederlandse architect is, voldoet het gebouw wel aan de eisen van de Chinese inrichtingsfilosofie feng shui. En hoewel de bouw onder verantwoordelijkheid van de Nederlandse bouwer BAM plaatsvond, waren het Chinese aannemers die het hotel bouwden.

Het initiatief voor het €10 mln kostende horecaproject ligt in Shanghai. Daar zag vastgoedondernemer Zhang wel brood in de gedachte in Nederland een hotel te bouwen dat onderdak biedt aan Chinese

zakelui, Aziatische toeristen en Nederlanders die zakelijk of privé iets met China hebben.

Volgens hotelmanager Gary Hirasing (25), die het vak in familiekring met de paplepel kreeg ingegoten, zijn dat nog steeds de doelgroepen waarop het China Hotel (74 kamers) zich richt. Hij weet dat de crisis het er niet gemakkelijker op heeft gemaakt. De bij de start van het project gemaakte prognoses over de reislust van de Chinese toerist zijn te optimistisch gebleken. De zakelijke klanten, zowel Chinees als Aziatisch en Europees, hebben bovendien op hun reisbudgetten gekort. De bezettingsgraad die in het eerste jaar na de opening nog tussen de 60% en 80% lag, is dit jaar iets teruggelopen. Vooral het aantal Chinese zakelijke bezoeken is gedaald.

Het zal niet leiden tot een aanpassing van het concept. De Chinese en Aziatische zakenman moet zich aan de Delftse Schie in Shanghai wanen. Niet voor niets is 70% van het personeel Chinees, zijn de kamer luxueuzer dan normaal in Europa en kan er naar verschillende Chinese televisie-

zenders worden gekeken. Voor zakenbesprekingen zijn er aparte zaaltjes, waar tussen de gangen van een uitgebreide maaltijd door, zaken kunnen worden afgehandeld. 'Dat doen Chinezen graag.'

Zoals de karaokebar met exclusief af te huren ruimten ook een manier is om de Aziaat zich thuis te laten voelen. Daar kan, met een majongtafel en een goede whisky onder handbereik, de band met de zakenpartner worden verstevigd. Dat een karaokebar in China naast zang soms ook ander vertier te bieden heeft, leidt een enkele keer tot teleurgestelde gezichten bij in Delft neergestreken Chinese zakelui. 'Maar aan dat soort zaken met danseressen werken wij niet mee.'

De moeilijke hotelmarkt is voor het Chinese moederbedrijf geen reden stil te blijven zitten. Dit najaar, zo verklaart Hirasing, zullen in het hart van het Haagse Chinatown de bouwwerkzaamheden beginnen voor een tweede hotel. Als alles volgens plan verloopt, zal het 70 tot 80 kamers tellende nieuwe China Hotel aan de Gedempte Burgwal medio 2012 de eerste gasten kunnen ontvangen.

1.5.2 Provinciale marketing

Na proefwonen in Drenthe (zie www.proefleven.nl) en emigreren naar Zeeuws-Vlaanderen, is ook Friesland aan de slag gegaan met provinciale marketing: Friesland Boppe.

Fryslân Marketing richt haar marketing- en promotieactiviteiten op de Friese ondernemer, instelling en overheid. Fryslân Marketing voert de promotiecampagne 'Beleef Friesland' en 'Hou je van water, dan kom je naar Fryslân!'



Fryslân Marketing voert de promotiecampagne 'Beleef Friesland' en 'Hou je van water, dan kom je naar Fryslân!' Fryslân Marketing is hét toeristisch promotie- en marketingbureau van de provincie Fryslân. In 2004 heeft Fryslân Marketing de campagne Beleef Friesland gelanceerd. Deze campagne heeft tot doel het imago van Friesland te versterken en het bezoek aan de provincie te verhogen. Door het inzetten van promotieactiviteiten (in het kader van

een marketingcampagne) tracht Fryslân Marketing haar doelstellingen te behalen.

Het belangrijkste onderdeel in deze campagne is de website www.beleef-friesland.nl. Deze website is tevens beschikbaar in het Engels, het Duits en het Frans. In alle marketingactiviteiten en reclame-uitingen verwijst Fryslân Marketing naar voorgaande websites.

Op haar website wordt ook het belang van de goede relatie met partners genoemd:

'Fryslân Marketing zoekt bij de uitwerking van de marketingactiviteiten ten behoeve van de Beleef Frieslandcampagne steeds de samenwerking met diverse partners, zoals VVV's, lokale en regionale overheden, koepelorganisaties en toeristische ondernemers. Door samenwerking op een integrale en consistente wijze vorm te geven, kan stevig aan het merk Friesland gebouwd worden.'

1.5.3 Regiomarketing

De begrippen regiomarketing en gebiedsmarketing bestaan nog niet zo lang. Een definitie van regiomarketing luidt (Verlaet, 1997):

Regio- marketing

Regiomarketing is een planmatig geheel van activiteiten van een regionale overheid om het gebruik van regionale producten – bedrijven-terreinen, stadscentra, woongebieden, toeristische gebieden, havencomplexen enzovoort – te vergroten.

Gebieds- marketing

Gebiedsmarketing kan worden gezien als marketing van een locatie, een wijk of een stad. Hier wordt nog meer gefocust op een bepaalde plek, het hoeft niet eens meer een stad te zijn maar kan nog specifiek een locatie zijn in een wijk.

Regionale krachtcentra

We geven de volgende voorbeelden van regionale krachtcentra, of misschien verstandshuwelijken (de samenwerking op politiek niveau is niet altijd effectief en efficiënt, wat weer ten koste gaat van de economische aantrekkingskracht van het gebied als geheel):

- Almelo en Enschede kan worden beschouwd als een krachtcentrum.
- Malmö en Kopenhagen zijn verbonden door de Sontbrug die Zweden verbindt met Denemarken. Met de aanleg van een zestien kilometer lange gecombineerde spoor- en autowegverbinding ontstond een transnationale regio Sont (Öresund). Met rond de 3,5 miljoen inwoners wordt dit ook wel de grootste metropool van Scandinavië genoemd.
- Het huidige Berlijn is een krachtcentrum. Om de vluchtelingenstroom van oost naar west tegen te gaan, is in 1961 een muur opgetrokken om West-Berlijn. In 1989 werd de ontevredenheid in de DDR zo groot, dat het regime er geen grip meer op kon krijgen. In 1989 werd de muur door demonstranten langzaam afgebroken. Hiermee werd de grens tussen Oost- en West-Berlijn weer na jaren van scheiding geopend. Tegenwoordig is Berlijn een stad met 3,4 miljoen inwoners van (allerlei komaf). De vroegere problemen hebben plaatsgemaakt voor verpaupering en sociale achteruitgang.



De volgende voorbeelden zijn sprekende voorbeelden van regiemarketing.

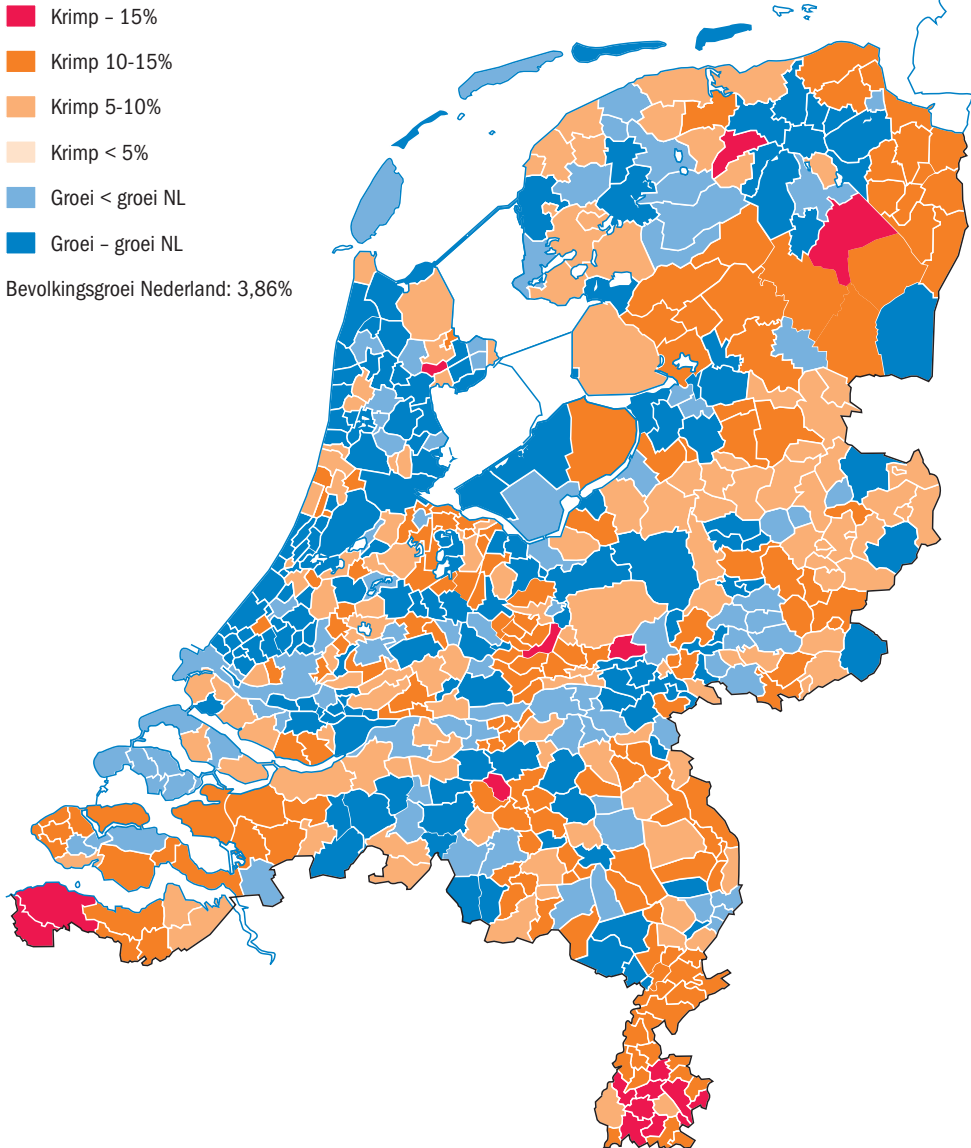
Limburg

Regiemarketing Parkstad Limburg introduceerde het projectplan Onorthodoxxxx om onorthodoxe maatregelen te benoemen voor de ontwikkeling van gebieden in een krimpsituatie en bij de verstedelijkingsopgave van www.parkstadlimburg.nl.

De krimp laat zich hier al enkele jaren voelen. (Zie ook de volgende afbeelding over de prognose van de bevolkingsontwikkeling per gemeente.) Parkstad Limburg moest eerdere groeiplannen afblazen en heroriënteert zich nu op haar positie.

Regiomarketing Parkstad Limburg maakte de volgende kaart over de bevolkingsontwikkeling in Nederland. De ervaren krimp kan een goede gelegenheid zijn om de plannen van gemeentes en regio's tegen het licht te houden en een nieuw perspectief te kiezen, waarbij de bestaande kernen extra aandacht verdienen, evenals de bundeling van voorzieningen en bescherming van waardevol landschap.

FIGUUR Prognose bevolkingsontwikkeling



Inspired by Westland

Als het aan de gemeente Westland én het bedrijfsleven ligt, wordt er de komende jaren hard gewerkt aan een verdere verbetering van de bekendheid en het imago van het Westland. Bedrijfsleven en gemeente willen vanuit een gedeelde visie een plan van aanpak ontwikkelen en de krachten bundelen. Het bedrijfsleven kampt met problemen als het gaat om het invullen van vacatures. Een goed en aansprekend imago is van belang om jonge, goedopgeleide werknemers aan te trekken. Het Westland moet zichzelf helder neerzetten als een unieke, krachtige economische en sociale regio, waar het prettig wonen en werken is.

De noodzaak om het imago hoog op de agenda te zetten, wordt door het Westlandse bedrijfsleven onderschreven. Dat wil niet zeggen dat het Westland nu een slecht imago heeft, maar wel dat het beter kan. Buiten het Westland is niet bekend waar het Westland voor staat. Er is te weinig bekend welke innovatieve ontwikkelingen in deze regio gaande zijn. Hoog tijd dus om oude beelden in te wisselen voor nieuwe. Westlanders kunnen daarin zelf een belangrijke rol vervullen door meer als ambassadeur op te treden en het gebied te promoten.

Uit onderzoeken van onder meer de Rabobank blijkt al jaren dat het imago van het Westland niet in balans is met de economische kracht en waarde. Studenten zien het Westland en de tuinbouw niet als serieuze plek voor een mooie carrière, burgers willen er niet wonen en beleidsmakers zijn onvoldoende doordrongen van het belang van de vernieuwende bedrijvigheid. De huidige campagne is een gezamenlijk product van bedrijfsleven en overheid.

Inspired by Westland! is de slogan waarmee het Westland zichzelf 'labelt'. Door het label op producten, op vrachtwagens en op andere Westlandse uitingen te plakken, moet buiten het Westland en buiten de tuinbouw duidelijker worden dat het er in deze streek inspirerend toegaat.

Inspiratie Award

Op de bijbehorende website (www.inspiredbywestland.nl) worden onder andere partners uitgenodigd het Westlandverhaal te lezen en in de toolkit staan de logo's klaar om te downloaden, net als teksten en aansprekende foto's uit de beeldbank. Voor partners die het Westland-label het meest doeltreffend, origineel en zichtbaar inzetten, liggen de Westland Inspiratie Award én extra media-aandacht in het verschiet.

Een vergelijkbaar concept zien we in Korea.



Korea: a loving Embrace

Korea heeft sinds 2009 een brandingstrategie. Een van de innovatieve en actuele uitingen is een wedstrijd om wereldwijd de beste Koreaanse recepten te verzamelen. De keuken van Korea is namelijk een van de waarden van het merk Korea. Andere associaties met het merk Korea zijn niet alleen de economie, technologie, design, cultuur en sport, maar ook de Koreaanse oorlog. Korea koerst op een *bigger, greater Korea* en wil met een merkstrategie de aandacht trekken naar het aanbod van Korea. De economie groeit nog steeds in Korea, maar de bekendheid en het imago van Korea blijven achter.

Bijzonder in de merkstrategie is de uitwisseling die met inwoners en buitenlanders wordt gezocht over Korea. Een state-of-the-artwebsite over de Korean Brand is daarvoor opgetuigd, met onder andere een link naar blogs van Koreanen in het buitenland, maar ook een poll over de bekendheid van bezoekers aan de site met het aanbod van Korea. Vrijwilligers kunnen zich aansluiten als World Friends Korea, net zoals de Verenigde Staten hun Peace Corps hebben. Er is een campagne ter promotie van high tech products en om de economie onder de aandacht te brengen vond in november 2010 de G20-top plaats in de hoofdstad Seoel.

1.5.4 Wijkmarketing

Op wijkniveau kan de Nederlandse bestuurder of wethouder nog veel leren van het project *the power of beauty* in Tirana. Door de openbare ruimte aan te pakken met kleuren, groen en licht zijn criminaliteitscijfers fors gedaald, voelen inwoners zich weer veilig en trots en houden ze hun stad beter schoon. *No money* ofwel een budget van *zero point nothing* is het leidende principe van de burgemeester van Tirana. Zijn zijn 'Principles' een idee voor onze krachtwijken? Geen gekke optie in tijden van bezuinigingen waarbij er tegelijkertijd honderden miljoenen (met veel gedoe) worden uitgegeven.

Visie, creativiteit, oog voor het bestaande en gezond verstand zijn de ingrediënten voor een vitale stad of wijk, ofwel het *street ballet* volgens Jane Jacobs. Voor een vitale stad of wijk zijn er volgens Jacobs (1961) vier stedenbouwkundige uitgangspunten die niet zonder elkaar kunnen (zie verder subparagraaf 1.6.3):

- 1 *Funciemenging*
- 2 *Korte bouwblokken en een fijnmazig stratenpatroon*
- 3 *Een mix van oude en nieuwe gebouwen*
- 4 *Hoge concentraties mensen in een wijk.*

Een trend is het wonen boven winkels, zoals in veel winkelcentra al is gerealiseerd. Niet alleen om extra woningen te realiseren, maar ook om 's avonds beweging in de stad te houden. Ook krijgen veel oude fabrieksgebouwen de laatste decennia een nieuwe bestemming als appartementencomplex of bedrijfsverzamelgebouw.

Wijken die dankzij een vorm van authentieke opwaardering van binnenuit en zonder veel overheidsbemoeienis positiever op de kaart zijn komen te staan, zijn de Pijp in Amsterdam en Lombok in Utrecht. De woningen opknappen of mooie folders verspreiden is niet genoeg. Het gaat om waarden die mensen toekennen aan een wijk.

Lombok

In de jaren tachtig van de vorige eeuw was Lombok een beruchte achterstandswijk. Zo goed als afgeschreven. Nu is het het schoolvoorbeeld van een gezellige multiculturele wijk met een grote aantrekkingskracht op jonge, hoog opgeleide Nederlanders. De arbeiderswoningen die aan het eind van de negentiende eeuw waren gebouwd, hadden hun beste tijd gehad. In alle stadsvernieuwingsprogramma's van de gemeente Utrecht was Lombok vreemd genoeg steeds overgeslagen. De bewoners hadden weinig vertrouwen meer in de politiek, laat staan de vernieuwing en de leefbaarheid in de wijk. De bewoners die er vertrokken, maakten plaats voor Turken en Marokkanen. Daarmee was de verpaupering voor velen verklaard, al waren de problemen al begonnen voordat de allochtonen hun intrek namen. Helaas legden toch velen de schuld bij de instroom. Gevolg was dat extreem-rechts opvallend goed scoorde bij de verkiezingen. Eind jaren tachtig werd de vernieuwing in gang gezet. De gemeente heeft opvallend genoeg weinig gedaan om de bedrijvigheid uit de wijk te weren. Daar waar de autochtone slager zijn deuren moest sluiten vanwege concurrentie met de supermarkten, kwam een Turks naaiatelier terug. Daarnaast hebben ook de ligging ten opzichte van het centrum en de huizenprijzen in omliggende wijken rond de binnenstad de wijk in de kaart gespeeld.



In de stedenbouwkundige literatuur wordt het proces dat in het voorbeeld over Lombok is beschreven *gentrification* genoemd. Gentrification is de min of meer spontane sociaal-economische opwaardering van een buurt, die het gevolg is van de vervanging van de arbeiders door middenklasse huishoudens, gepaard gaande met een opknappbeurt van de buurt. Het interessante in Lombok is dat deze ontwikkeling gepaard is gegaan met het multiculturele karakter van de wijk enerzijds en de beter gesitueerde huishoudens. Voor velen is de keuze voor Lombok een middel geweest om hun eigen lifestyle vorm te geven. Zij geven niet zozeer om de status van hun woonbuurt, maar willen zich juist onderscheiden van de 'burgerij'. Het multiculturele karakter van Lombok draagt hierin bij aan de beleving van

Gentrification

hun stedelijkheid, terwijl zij grappig genoeg weinig contact hebben met hun allochtone burens (*Vitale stad*, 2002).

1.6 Waarden van een stad

Waar rationale en emotionele waarden steeds vaker met de term citymarketing in verband worden gebracht, ontdekken steeds meer (non-profit)organisaties de kracht van citymarketing. 'Een goed imago levert geld op', is de simpele reden. Of het nu gaat om de aankondiging van een evenement, een vacatureoverzicht van een gemeente of de regio als toeristische trekpleister. Dat er veel meer schuilgaat achter een juiste inzet van citymarketing, als integraal instrument, is velen nog onbekend.

Hbo-studenten komen in hun latere werkveld direct en indirect, zakelijk of privé, in contact met overheidsorganisaties, of het nu gaat om de stad waar zij hun eerste baan krijgen, de samenwerking van bedrijven met overheden of wanneer de studenten zelf een functie bekleden (bij bijvoorbeeld de afdeling Citymarketing) van een overheidsorganisatie.

We gaan in deze paragraaf eerst dieper in op de rationale en emotionele waarden. Daarna verdiepen we ons in het onderwerp verwachtingenmanagement. Ten slotte komen de creatieve waarden aan de orde.

1.6.1 Rationele en emotionele waarden

Rationele waarden

De rationale waarden van de stad worden gevormd door infrastructuur, industrie en stedelijke ontwikkeling in de stad. Kijk bijvoorbeeld naar Broken Hill (Silver City) in Australië, met ooit één van de belangrijkste zilvermijnen van Australië. Door het verdwijnen van de mijnindustrie is deze stad nu troosteloos leeg en verlaten, de geest is uit de fles. Een bestemming voor toeristen komt nauwelijks van de grond.

Emotionele waarde

De emotionele waarde, ofwel de affectieve waarde van de stad is lange tijd onderkend; deze ervaart iedereen anders. Stel, je horloge wordt gestolen. De dagwaarde van het horloge zal niet veel meer zijn, zet het bij wijze van proef maar eens op marktplaats. De emotionele waarde bestaat uit de herinneringen die jij eraan hebt toen je het kreeg of kocht en het plezier wat je eraan 'beleeft' als je het 's ochtends omdoet. Dat is natuurlijk vele malen hoger dan wat er op marktplaats voor wordt geboden. Probeer maar eens uit te drukken wat nu het meest waardevol is aan jouw horloge voor jou.

Levende organisme

En zonder beleving geen stad! Bewoners, bezoekers, werkgevers, vrijwilligers, politici, muzikanten, docenten, taxichauffeurs en personeel in horecagelegenheden: allemaal samen vormen zij het levende organisme in de stad. De spreekbuis van de stad.

Dat het effect van deze levende factor vaak onderschat wordt, merken de bestuurders van het Engelse Manchester. Om de vriendelijkheid van de doorgaans norske, onverstaanbare taxichauffeurs wat bij te spijkeren, ontwikkelden de bestuurders het serviceprogramma *Be my guest*. Zonet gelande toeristen hadden niet meer het wantrouwende gevoel dat zij getild werden en beleefden een heus 'welkom'. Ook het gemiddelde aantal taxiriten per toerist steeg fors.

1.6.2 Verwachtingenmanagement

Als je kijkt naar de hooggespannen verwachtingen van citymarketing, is het niet zo verwonderlijk dat de discussies en meningsverschillen rond de keuzes zo heftig zijn. Verwachtingenmanagement is een belangrijk facet in citymarketing, zowel voor de interne organisatie als daarbuiten. Ambities als 'een beter imago van onze stad', 'het aantrekken van bedrijven' of 'het verkopen van vrije kavels' zijn heel gewoon. Wat ambities betreft, zou je citymarketing beter als een topsport kunnen betitelen: het enige wat telt is die ene prestatie, op het juiste moment, maar het biedt geen enkele garantie voor de toekomst. Er bestaat niet 'een beetje winnen en een beetje verliezen'. Dit wil niet zeggen dat alleen de beste initiatieven de top halen; het gaat om het commitment en het streven om – multidisciplinair en integraal – dat ene einddoel te halen. Wie pretendeert tot de top te behoren, moet ook de randvoorwaarden voor elkaar hebben. Verwachtingenmanagement en een heldere afbakening van de opdracht kunnen veel miscommunicatie en teleurstellingen voorkomen.

Het streven is dat iedereen moet kunnen deelnemen aan het wonen, werken en leven in het bepaalde gebied. Op eigen kracht of samen met anderen. Daarnaast willen steden en provincies, net als alle omliggende gebieden in Nederland, een plek zijn die zich onderscheidt op kernwaarden. Citymarketing kan door middel van een doordachte, samenhangende aanpak een herkenbaar en passend (realistisch) stadsprofiel creëren. Citymarketing kan worden ingezet als hulpmiddel om alle stedelijke actoren zover te krijgen, dat zij zich als één geheel profileren.

De gemiddelde gemeente geeft aan dat ze op een schaal van 1 tot 5 zo rond het niveau 2 en 3 zit als het gaat om de ontwikkelingsfase van het taakveld citymarketing (Citymarketing en evenementen bij gemeenten in Nederland, 2009). Hieraan ligt een gedragen strategie ten grondslag. Citymarketing kan bijdragen om de rationele en emotionele waarden juist in te schatten en slim gebruik te maken van verwachtingenmanagement.

1.6.3 Creatieve waarden

Niet de maakindustrie maar de creatieve economie is de groeimotor van de 21e eeuw, zo zeggen theoretici. Voorwaarde is wel dat er een aanbod is van technologie, kennis en uiteraard commitment om de creatievelingen de ruimte te geven. Culturele voorzieningen kunnen de dragers zijn van een creatieve stad. De burger stelt echter steeds hogere eisen aan zijn leefomgeving. Door verandering in leefstijlen in combinatie met tijdsdruk zoeken burgers plekken die wonen, werken en recreëren goed combineren. Bewoners, bedrijven en bezoekers zoeken daarbij karakteristieken van de stedelijke omgeving om zich thuis te voelen. Vanuit citymarketing zoeken gemeenten steeds vaker naar een passende rol van voorzieningen voor vrije tijd en cultuur in het positioneren van werk- en woongebied. Het zoeken van een goede match tussen stad en voorziening is telkens een uitdaging voor publieke en private partijen. In het ideale geval is de gewenste identiteit van de stad herkenbaar terug te vinden in de beeldvorming rondom een nieuwe cultuurvoorziening.

Hierna gaan we in het kader van de creatieve economie in op de drie T's en het in subparagraaf 1.5.4 al genoemde 'street ballet'.

**Creatieve
economie**

De drie T's

Drie T's

De Amerikaanse socioloog Richard Florida spreekt van drie T's: talent, technologie en tolerantie.

Florida betoogt dat de *creative class* de drijvende kracht is achter de economie. Mensen die hun brood verdienen met het ten uitvoer brengen van creatieve ideeën. De creatieve klasse omvat niet alleen de creatieve industrie van designers en kunstenaars, maar ook onderzoekers, (echt) innovatieve ondernemers, advocaten en reclamemakers.

Creatieve klasse

De creatieve industrie is de bedrijfstak die producten en diensten voortbrengt die de koper betekenis en ervaring meegeven. Er zijn drie hoofd-domeinen:

Creatieve industrie

- 1 kunsten (podium- en beeldende kunsten)
- 2 media en entertainment (uitgeverijen, radio / tv, filmindustrie en live-entertainment)
- 3 creatieve zakelijke dienstverlening (vormgeving, mode, reclame en architectuur)

Nu willen we hiermee niet aangeven dat creativiteit ingelijfd zou moeten worden door citymarketing. Het faciliteren van culturele, creatieve activiteiten is en blijft een taak van de gemeente. Daarvoor zou zij al haar creativiteit moeten aanwenden om succesvol te zijn. En daar ligt de rol van de citymarketeer die een haviksoog moet hebben voor de creativiteit in de directe omgeving zodat deze op elk terrein en op elk niveau aangewend kan worden ter meerdere eer en glorie van het gemeenschappelijk nut.

Street ballet

De aanwezige omgeving kan een handje helpen bij het faciliteren van culturele en creatieve activiteiten. Oude fabrieksgebouwen uit een rijk industrieel verleden worden opnieuw ingericht als ateliers en kantoorunits: een bedrijfsverzamelgebouw nieuwe stijl. De activiste en stadssociologe Jane Jacobs, ook wel de diva van de diversiteit genoemd, zorgde voor commotie in de jaren zestig van de vorige eeuw. In haar eerste boek *The Death and life of Great American Cities* gaf zij haar kritische visie op de heersende cityplanning. In haar beleving kan een stad met een divers samengestelde bevolking (gezinnen, ondernemers, bejaarden, kunstenaars, migranten, studenten) profiteren van kennis en expertise. Jacobs:

‘Diversiteit doorbreekt “ons-kent-ons”-gevoelens, schept ruimte voor creativiteit en trekt talentvolle mensen van buiten aan. Kijk naar Toronto, een van de meest multiculturele steden ter wereld en een creatieve hotspot bij uitstek.’

Diversiteit

Jacobs heeft veel geschreven over de leefbaarheid in steden en over de rol die diversiteit daarbij kan spelen. Steden die in de loop van de jaren een sterk gediversifieerde economie hebben ontwikkeld, kunnen in de toekomst op gunstige economische ontwikkelingen rekenen. Stedelijke diversiteit is van groot belang. In de stad kunnen ondernemers hun faciliteiten delen, maar ook gebruikmaken van de opgebouwde kennis en expertise. Diversiteit zal leiden tot nieuwe en innovatieve combinaties, die bedrijven zal aantrekken. Volgens Jacobs maken dagelijkse activiteiten, zoals een praatje met een voorbijganger, de stad vitaal. Een stedelijke ruimte is veilig wanneer er vol-doende mensen zijn: er moeten ogen en oren op straat zijn. Een manier om

zulke ruimtes te creëren is functiemenging, waardoor er altijd mensen op de straat zijn. Hiervoor introduceerde Jacobs de term 'street ballet'.

Street ballet



1

Volgens Jacobs zijn er vier voorwaarden voor dit 'street ballet'. Alleen in combinatie met elkaar leiden zij tot de diversiteit die nodig is voor levendige buurten en vitale steden, die niet zonder elkaar kunnen functioneren. De voorwaarden zijn:

- 1 Buurten moeten meerdere functies hebben, zodat er de hele dag door mensen op straat zijn. Als er alleen maar 's middags of 's ochtends activiteiten zijn, dan kunnen hotels en andere activiteiten niet opbloeien. In een buurt met gemengde functies worden de faciliteiten de hele dag gebruikt, dit versterkt de economische structuur in de wijk.
- 2 Straten met bochten en hoekjes geven een afwisselend beeld. Voetgangers moeten de mogelijkheid hebben om nieuwe routes te vinden.
- 3 Er moet voldoende variatie zijn in de gebouwen in de woonomgeving. Een verschillende staat van onderhoud, leeftijd en functie draagt bij aan een gevarieerd en kleurrijk beeld van de stad.
- 4 Er moet een hoge concentratie aan mensen zijn. Jacobs is een voorstander van compacte wijken waarbij verschillende huishoudens (ouderen, gezinnen, studenten en migranten) bij elkaar wonen. Doordat er verschillende levensstijlen in de buurt wonen, is het mogelijk dat er verschillende lokale faciliteiten in de buurt zijn, zoals een supermarkt en een shoarmatent. In een drukke en diverse buurt hoeven zij elkaar niet weg te concurreren.

BRON: M. VEEGER, HET FINANCIËLE DAGBLAD, 16 APRIL 2010

Alle designers ter wereld verzamelen zich in Milaan

Ontwerpers Piet Boon en Marcel Wanders staan op grootste meubelbeurs ter wereld, maar ook weer niet

In Milaan moet je zijn. Daar zijn alle meubelontwerpers het roerend over eens. De economische hoofdstad van Italië is tot aanstaande maandag de hoofdstad van wereldwijd design. Met 314.000 bezoekers en 2.500 exposanten is het beurscomplex Fiera ten noordoosten van de stad de grootste meubelbeurs ter wereld. Maar een stand op het kilometerslange beurs-terrein is veel Nederlanders te saai en suf.

Wie in Milaan indruk wil maken, presenteert zijn nieuwste tafel, stoel, lamp of totaalconcept in de stad zelf. 'Veel persoonlijker, hartstikke gezellig en niet zo zakelijk als op het beursterrein,' zo zegt Piet Boon, de Noord-Hollandse ontwerper met clientèle van Korea tot New York. 'We leven altijd een jaar lang toe naar Milaan.'

Sinds een jaar of tien is in de toen wat vervallen wijk rondom het Tortonastraatje aan de zuidkant van het centrum een concentratie van meubelshows ontstaan. In verlaten fabriekshallen en wat er verder zo beschikbaar was. Dat werd populairder en populairder, ook omdat hier het 'gewone' publiek langs mocht komen, wat niet het geval is bij de beurs zelf.

In de loop der jaren groeide de Zona Tortona uit tot de *place to be*. Tot lichte irritatie van de beursorganisatie zelf. Die zag ook grote Italiaanse ontwerpers als Cassina en Poltrona Frau naar de Zona Tortona vertrekken. Wanders opende er met Moooi dit jaar een showroom met de naam Unexpected Welcome. De beurs kan weinig gezellige alternatieven bieden in de kilometerslange moderne hallen.

In Zona Tortona verhuurt iedere eigenaar die wat vierkante meters ter beschikking heeft, deze week zijn ruimte. Kantoren zijn ontruimd en zelfs garagehouders hebben hun auto's en apparatuur afgevoerd om hun naar motorolie ruikende hal voor veel geld te verhuren aan een ontwerper. Hoe rauwer, hoe anders, hoe verrassender, hoe beter.

Naast goed scorend en innovatief design brachten de Nederlanders de afgelopen jaren ook veel gezelligheid in Tortona. Studenten toonden er hun creaties gewoon op straat. 'Nederlanders hebben de borrels en cocktailparty's geïntroduceerd in Tortona,' vertelt een van de organisatoren. Tegenwoordig heeft vrijwel iedere exposant ook een cocktailparty in de hoop producenten, inkopers en media te trekken.

Maar die partycultuur is uit de hand aan het lopen. 'Zona Tortona is een Oktoberfest geworden,' zo zegt president Carlo Guglielmi van de Salone del Mobile. 'Heel gezellig, maar voor dat type feest ga ik liever naar München.'

'Het is net Koninginnedag,' vertellen Margriet Vollenberg en Margo Konings van Organisation in Design. Zij organiseren al jaren expositieruimtes voor Nederlandse en niet-Nederlandse ontwerpers in Milaan. 'Tortona is een gekkenhuis geworden. Ontwerpers hadden wel een bomvolle expositieruimte, maar de mensen met wie ze juist graag in contact wilden komen ontbraken. De producenten, de inkopers en de media waren niet meer te vinden in de massa.'

Konings en Vollenberg hebben daarom in de buurt van de Via Ventura / Lambrate

(ten oosten van het centrum) een nieuwe designlocatie opgericht. In een wat vergeten deel van de stad. Een oorlogsverklaring aan zowel de officiële beurs als aan Zona Tortona, zo lijkt het.

Maar met succes. Een twintigtal Nederlandse ontwerpers, maar ook de Britse school voor kunst, Maarten Baas (Designer of the Year volgens Miami Design) en de technische universiteit van

Milaan zijn neergestreken in Ventura / Lambrate. 'Geweldig hier', vertelt Miriam van der Lubbe van het Brabantse ontwerp-bureau Van Eijk & Van der Lubbe. 'Precies de mensen die we wel willen hebben.'

Piet Boon is net als veel andere Nederlanders nog dik tevreden in Zona Tortona. 'Maak je geen zorgen. Wij doen in deze gezellige drukte ook heel goede zaken. Wil je wat drinken?'

Een project kan een 'flagshipproject' zijn wanneer het een functie moet hebben voor een locatie, gebied of stad. Er wordt ten onrechte gesuggereerd (zonder legitieme argumentatie) dat een flagship een grotere invloed heeft op de merkbeleving van een stad of regio dan een evenement of activiteit (*Tijdschrift voor Marketing*, februari 2009).

Een heel bekend flagshipproject is het Guggenheim Museum in Bilbao dat door architectuur en inhoud veel aandacht vestigt op de voorheen minder bekende Spaanse stad (zie afbeelding). Het museum functioneert inmiddels als een icoon voor de stad.

Flagship-project



De volgende afbeelding toont de in 2003 geopende Disney Music Hall van Los Angeles. Dit is net als het Guggenheim Museum Bilbao een ontwerp van architect Frank Gehry. De Music Hall moet een belangrijke bijdrage leveren aan de aantrekkingskracht van downtown LA.



Barcelona heeft veel te danken aan haar locatie. De stad koppelt klimatologische voordelen aan de mediterrane cultuur, getuige het volgende artikel.

BRON: MONIQUE ROSSO, *HET FINANCIEELE DAGBLAD*, 21 APRIL 2007

Barcelona, de opwaartse spiraal

Wie om half twee een overleg op de drukke Avinguda Diagonal heeft afgerond, staat een kwartier later met twee voeten in de Méditerranée

Het jaar 1992 markeerde een majeure ommekeer in de economische ontwikkeling van Barcelona. De Olympische zwembaden lagen majestueus op de Montjuïc, de berg ten zuidoosten van de stad. Bij iedere schoonspringer registreerde de camera het vergezicht over de stad in de

late middagzon. De Olympische Zomerspelen katapulteerden de stad een nieuw tijdperk in.

Dictator Francisco Franco wees Barcelona aan als de industriële hoofdstad van Spanje. In de jaren '50 en '60 trokken tienduizenden arbeiders van het platteland naar de stad, waar ze werden gehuisvest in woonkazernes en barakken. Seat startte hier zijn autoproductie in 1953. Veel van de industriële wijken worden nu geher-

structureerd, zoals de wijk Poble Nou. Dit project staat bekend als 22@Barcelona; de 22a-classificatie voor een industrieterrein wordt vervangen door de 22@-ambitie van kennisintensieve bedrijven die zich laten combineren met de bestaande woonfunctie. Het project beslaat bijna 200 hectare. In dit gebied moeten 130.000 nieuwe banen worden gecreëerd en 4.000 nieuwe woningen, met behoud van de 4.600 bestaande woningen. Barcelona combineert hier economische groei met stadsvernieuwing en sociale innovatie.

Barcelona heeft ruime ervaring met het organiseren van grootschalige evenementen om de lokale ontwikkeling een zetje te geven. De stad huisvestte in 1888 en 1929 twee wereldtentoonstellingen, in 1992 volgden de Olympische Zomerspelen. Vanaf het moment dat Barcelona in 1986 de Spelen kreeg toegewezen, transformeerde de stad zich onder leiding van haar slimme en charismatische burgemeester Pasqual Maragall. Wijken werden gesloopt en opnieuw opgebouwd, het openbaar vervoer gemoderniseerd, de stranden opnieuw aangelegd, historische panden gerestaureerd, de criminaliteit de kop ingedrukt. Bekende architecten werden ingeschakeld, zoals Ricardo Bofill, Frank Gehry en Norman Foster.

‘Wat het gemeentebestuur Barcelona sindsdien heeft gegeven, is geloof in zichzelf en geloof in een betere toekomst,’ vertelt de Britse, in Barcelona werkende, freelance managementcoach Jonathan Hooker. ‘De stad is in een opwaartse spiraal gekomen.’

Die inspanningen stopten niet na de Spelen. In 1995 werd het door Richard Meier ontworpen Macba, het museum voor moderne kunst, geopend. Ricardo Bofill schetste voor zijn geboortestad het Teatro Nacional de Catalunya (1997). En het in 2004 onder de vlag van de Unesco georganiseerde Forum Universal de las Culturas was opnieuw aanleiding om te investeren in bouwwerken en infrastructuur. In 2005 werd de Torre Agbar geopend, een spectaculaire glazen wol-

kenkrabber die meteen een plaats verwierf in het toeristische beeldmerk van de stad, naast Gaudí's Sagrada Familia.

Natuurlijk heeft Barcelona veel te danken aan zijn locatie. De stad koppelt klimatologische voordelen aan de Zuid-Europese cultuur. De strategische ligging ten opzichte van Zuid-Europese markten, de ‘quality of life’ – al negen jaar voert Barcelona de Europese ranglijst aan – en de traditie in design leidden tot vestiging van de ontwerpafdelingen van Seat, Volvo en Renault.

Maar lokale coalities zijn onmisbaar: ze leiden tot een gezamenlijke inspanning om het merk Barcelona zo goed mogelijk neer te zetten. ‘Publiek-private partnerships maar ook partnerships tussen bedrijven zijn vanzelfsprekend. We houden niet van conflicten, we richten ons op een gemeenschappelijk doel,’ zegt Montserrat Pareja Eastaway van de economische faculteit van de Universitat de Barcelona. De coalities zijn talrijk en variëren van strategieontwikkeling voor de regio tot een hands-on aanpak van arbeidsmarktproblemen.

Het Pla Estrategic de Barcelona is een non-gouvernementele organisatie, waarbinnen gemeentebesturen discussiëren met wetenschappers, het zakenleven en sociale partners. Monica Madrigal: ‘We zijn zowel denktank als lobbyorganisatie.’ De organisatie laat wetenschappelijke studies uitvoeren naar de positie van de regio op de lange termijn in internationaal perspectief. Een strategisch comité vertaalt de mogelijkheden naar projecten. In de jongste update van de Strategienota – men produceert geen nieuwe versies maar benadrukt voortschrijdend inzicht – is de focus van de regio verschoven van een creatieve economie naar een breder gedefinieerde kenniseconomie. De creativiteit ligt besloten in de coalities.

Kenmerkend zijn ook de vele tientallen netwerken van lokale en internationale ondernemers. Ze ontmoeten elkaar online, tijdens businesslunches en op het

terras. Ze voorzien elkaar van tips en wijselen kennis en ideeën uit. 'In Barcelona vind ik het internationale talent dat ik nodig heb', vertelt Charles Galletly, die een Spaans audiovisueel bedrijf leidt. 'Maar Barcelonezen hebben soms het gevoel dat de stad niet langer van hen is: in de week-ends lijkt het hier Disneyland. Dat is de keerzijde van de citymarketing.' Hij wijst ook op de groeiende onvrede onder stadsbewoners over de leegheid van de evenementgedreven marketing. 'De bewoners zelf schieten er niets mee op.' Daarnaast baart de hoge immigratie zorgen; het percentage mensen met een buitenlands paspoort steeg van 3 naar 16 in zes jaar tijd. Veel immigranten komen uit Latijns-Amerika, met name uit Ecuador. De taal is de barrière niet, maar het absorptievermogen van de Barcelonezen wordt nu op de proef gesteld.

In het kort

Barcelona is de hoofdstad van de autonome regio Catalonië. De voertaal is Catalaans, Spaans is de tweede taal. De stad telt 1,6 mln inwoners. Buitenlandse belangstelling heeft de woningprijzen in 5 jaar tijd

doen verdubbelen: een bestaande woning kost nu euro 4311/m² (2001: euro 2388/m²), een nieuwbouwwoning euro 5083/m² (2001: euro 2431/m²).

Zakelijke en persoonlijke dienstverlening zorgt voor 80% van de werkgelegenheid in de stad. De omliggende regio huisvest nog steeds veel industrie. Groei wordt gezocht in hoogtechnologische clusters zoals farmaceutica en ruimtevaarttechniek. Filmploegen hebben de veelzijdigheid van de locaties in Barcelona ontdekt: op één dag strand, historische binnenstad en beboste hellingen.

Barcelona riep in het verleden al uiteenlopende reacties op. De Argentijnse auteur Jorge Luis Borges noemde Barcelona 'lelijk, vulgair, schel, rechthoekig en vies', terwijl de Engelse toneelschrijver Somerset Maugham de Ramblas de mooiste straat ter wereld vond. Architect Rem Koolhaas duidde de razendsnelle ontwikkeling van Barcelona: 'Sometimes an old, singular city, like Barcelona, by oversimplifying its identity, turns generic. It becomes transparent, like a logo.'

Veelgehoorde kritiek is dat Barcelona en andere Zuid-Europese steden blijven drijven op de cultuurhistorische waarden uit het verleden. En zie hier een mooi lesje voor Nederland, Amsterdam, Rotterdam, 'Olympisch Vuur, de alliantie Olympisch Plan 2028'. Ook Barcelona heeft te kampen met de economische crisis. De enige en beste oplossing die de stad daarvoor ziet is méér Barcelona, voortbouwend op bestaande kwaliteiten. Barcelona heeft een nieuwe agenda voor 2010-2020: de stad positioneert zich als economische motor voor Zuid-Europa, een drietalige hoofdstad voor het Middellandse Zeegebied met een nadruk op onderwijs en creativiteit. Barcelona heeft zich gekandideerd voor de Olympische Winterspelen van 2022. Dat ging gepaard met de boodschap: 'The games are not the agenda, it's the agenda that makes sense of the games.'

TUSSENVRAAG 1.3

Je kunt ook een beknopte, zakelijke kaart of flyer maken over jouw favoriete plaats. Maak voor jouw stad of regio 'facts & figures'. Zorg dat alle belangrijke feiten op het formaat van één ansichtkaart passen! Kies eerst voor wie de kaart bestemd is: de interne organisatie van de gemeente of een bepaalde doelgroep die je wilt interesseren voor jouw gemeente. Wat is voor hen belangrijk om te weten? Het aantal bioscopen, sportaccommodaties, onderwijsinstellingen, woningaanbod of activiteiten voor ouderen? Denk ook na hoe je dit wilt presenteren; je mag beide zijden gebruiken.

Bouwsteen 1

Analyse

We sluiten dit hoofdstuk af met de eerste bouwsteen van het waardemodel, namelijk de analyse. We schenken bewust veel aandacht aan de analysefase. De reden daarvoor is dat in veel praktijksituaties de analyses vaak elke vorm van

diepgang missen. Een analyse is zelden evenwichtig en compleet. Extra aandacht betaalt zich later altijd terug in tijd en geld. De onderdelen die hierna aan de orde komen, zijn:

- voorbereiding
- formulering van vijf onderwerpen
- uitgangssituatie
- SWOT-analyse
- confrontatiematrix
- impactanalyse

Kickoff
(Bouwsteen 1)

- Voorbereiding
- Doelstelling
- Swot

Vorbereiding

Vooraf voor teams waar meerdere disciplines vertegenwoordigd zijn, is het belangrijk om impasses te voorkomen. Een aantal tips om een *deadlock* te voorkomen (*Harvard Business Review*, 2010):

- Schets de gewenste uitkomst. Als het doel helder is, is overeenstemming over de weg ernaartoe makkelijker te bereiken.
- Zorg voor meer opties. Alleen 'voor', 'tegen' of 'uitstellen' stopt de gedachtevorming. In scenario's denken is dan beter.
- Onderzoek de grens. Is de grens die sommigen stellen, een harde muur of een verplaatsbaar hek?
- Verdeel de rollen. Trek de discussie uit de persoonlijke sfeer. Wijs voor- en tegenstanders aan.

Bezint, eer ge begint. Ook in de voorbereiding van een city- en regiomarketingplan zijn er te veel zaken om stuk voor stuk bij stil te staan. Daarvoor ontbreekt het, hoe spijtig ook, vaak aan tijd. Aan de andere kant: aan de slag gaan heeft het positieve effect van *learning by doing*. Een paar aandachtspunten:

- 1 Is het beleidsdoel helder geformuleerd, kun je er wat mee of kun je stellen dat je er niets mee kunt? Dit kan bijvoorbeeld zijn omdat het te ruim is gedefinieerd, te veel rekening houdt met toekomstige ontwikkelingen of schade en schande uit het verleden. Meld dit!
- 2 Wat is er klaar als het klaar is? Sommige opdrachten worden al wel gegeven terwijl de opdrachtomschrijving nog niet klaar is, en er al wel een eindtijd en een (beperkt) budget beschikbaar is...

Hoewel ieder project begint met improviseren, is het verstandig om de aanloopperiode waarin nog veel onduidelijkheid is over afstemming en afbakening op een goed moment af te sluiten. Liefst binnen vier tot maximaal zes weken (Twynstra Gudde, 2009).

Formulering van vijf onderwerpen

In de fase van de opdrachtformulering is een klein comité betrokken. Het is dan ook van belang om juist die mensen te spreken, die uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor het resultaat. Een bestuurder en een manager hebben niet altijd dezelfde zienswijze.

De volgende vijf onderwerpen moeten scherp geformuleerd worden bij de start van een project:

- achtergrond (situatie en aannames)
- probleemstelling (ongewenste situatie)
- doelen (het 'waarom' c.q. de gewenste situatie)
- resultaat (welk product levert het project)
- afbakening (wat valt buiten het project)

Een project is het ideale vertrekpunt voor communicatie: het levert alle benodigde ingrediënten voor een planmatige aanpak van de communicatie.

Beschrijf, voor zover mogelijk:

Projectkenmerken	Communicatiekenmerken
Eén opdrachtgever	Eén zender
Gedefinieerd resultaat	Boodschap / inhoud
Gefaseerde, beheerste aanpak	Opbouw / planning / proces
Projectomgeving	Doelgroep

Uitgangssituatie

Probeer inzicht te krijgen in de groep direct betrokkenen. Maak vervolgens een tweede scan: wie is verantwoordelijk voor de opdracht? Een juiste analyse is waardevol voor het slagen van het gehele traject. En, een heldere analyse maak je niet alleen. Beschrijf de huidige situatie, definieer de opdracht en geef de gewenste eindsituatie weer.

1 Huidige situatie

Maak een beschrijving van de huidige situatie. Met welk beleid hebben we te maken, wat betekent dit voor city- en regiomarketing in de startfase? In welke omstandigheden verkeren we? Zijn er misschien politieke of financiële omstandigheden om rekening mee te houden? Welk probleem gaan we oplossen? Wie zijn de partners die we onvoorwaardelijk nodig hebben tijdens dit traject? Denk aan de bestuurders van de stad of regio, maar ook aan een voorzitter of directeur van een grote, invloedrijke organisatie.

Is er een stip aan de horizon? Wat is er klaar als het klaar is? Ofwel, is er sprake van een project of een programma citymarketing? Dit heeft grote invloed op het tempo waarin straks de uitvoering zal plaatsvinden:

- Een *project* is een 'vooraf met elkaar overeengekomen uniek resultaat met de daartoe benodigde werkzaamheden, dat met beperkte middelen moet worden gerealiseerd' (Kor, 2008).
- Een *proces* heeft een tijdelijk, niet te voorspellen einde waarbij de uitkomst nog onzeker is, en (on)gewenst kan zijn.
- Een *programma* stopt wanneer het vooraf bepaalde doel verwezenlijkt is en de weg naar de unieke, coherente uitkomst naar alle waarschijnlijkheid volgens geplande, samenhangende inspanningen heeft plaatsgevonden.

Opdracht

Definieer de opdracht. Waaruit blijkt de noodzaak om met citymarketing aan de slag te gaan? Let op, verkondig geen algemeenheden of clichés!

3 Gewenste eindsituatie

Geef zo SMART mogelijk de eindsituatie weer. Dat wil zeggen dat ze toetsbaar moeten zijn. Doelen hebben de volgende kenmerken:

- Specifiek: de eigenschappen van de gewenste situatie zijn nauwkeurig omschreven.
- Meetbaar: vastgesteld kan worden in hoeverre het doel is bereikt.
- Acceptabel: betrokkenen zijn bereid hun inspanningen te richten op het nastreven van het doel.
- Realistisch: betrokkenen kunnen het doel bereiken.
- Te volgen (ook wel tijdgebonden): betrokkenen kunnen volgen in hoeverre het doel dichterbij komt.

En voor de zekerheid:

- Wat zijn de knelpunten hierin?
- Wat is het eindresultaat? Wat is gerealiseerd als het traject 'klaar' is?

SWOT-analyse

Een SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats ofwel: sterkten, zwakten, kansen, bedreigingen) in marketingactiviteiten voor overheden leidt niet automatisch tot een planbaar resultaat of een garantie voor succes. De behoefte aan een SWOT-analyse komt vooral naar voren bij doelgroepen die in een imago-onderzoek niet worden meegenomen, maar er wel toe doen in citymarketing. Het is bij uitstek een geschikt hulpmiddel voor het toeristisch-recreatieve product.

Wie zijn werk echt goed wil doen en toch al bezig is geweest om zorgvuldig een SWOT samen te stellen, doet er goed aan om het werk af te maken met een confrontatiematrix.

De SWOT wordt als instrument vaak ingezet zonder werkelijk nog rekening te houden met de strategische agenda. Vooral de zwakke signalen worden snel overboord gezet als niet zijnde relevant.

Wie maakt de SWOT, waarom op dat moment en met welk doel? Je zult zien dat wanneer het college van B&W een SWOT maakt in tijden van bezuinigingen, deze er 180 graden anders zal uitzien dan de SWOT van de 'Stichting Uitgaan', die vindt dat ze al jaren te weinig subsidie krijgt. Er is een bredere vertegenwoordiging nodig van de organisatie en haar partners dan meestal beschikbaar is.

Confrontatiematrix

De confrontatiematrix gaat nog een stap verder en vertaalt de bevindingen in de juiste richting van de trends en voorspellingen naar strategie. Zo moeten kansen die in de interne organisatie aanwezig zijn absoluut worden benut en de bedreigingen, zeker van buitenaf, moeten worden vermeden. Zo is er ook een urgentie aan te wijzen voor activiteiten. Het komt er wel op aan dat de ontwikkelingen op juiste waarde worden geschat, voordat ze tegen elkaar worden afgezet. Zie tabel 1.

TABEL 1 SWOT-analyse

Marktanalyse, krachtenveldanalyse en omgevingsanalyse (extern, van buitenaf)

Prestatieanalyse, Krachtenanalyse (intern, van binnenuit)	Kansen	Bedreigingen
Sterkten	Stelt deze sterkte ons in staat om deze kans te benutten? (GROEIEN?)	Stelt deze sterkte ons in staat om deze bedreiging te weren? (VERDEDIGEN?)
Zwakten	Verhindert deze zwakte ons deze kans te benutten? (VERBETEREN?)	Verhindert deze zwakte ons om deze bedreiging af te weren? (OPLOSSEN?)

Impactanalyse

Het gaat bij de impactanalyse om een omgevingsanalyse. Kennis van het totale denken en handelen van de doelgroepen, en het omzetten van deze kennis en inzichten in interne en externe activiteiten zijn onmisbaar in een city- en regiomarketingplan. Zie tabel 2.

Toelichting

De factoren in de linkerkolom onder 'Trends' van tabel 2 worden de zogenoemde DRETS-factoren genoemd. We geven hierover enkele tips.

- *Demografische factoren:* let op tendensen als:
 - a groei van de totale bevolking
 - b hogere levensverwachting en vergrijzing
 - c huishoudverdunding
- *Regulerende factoren:* let op regulerende ontwikkelingen als:
 - a regulering en deregulering
 - b flexibilisering van de factor arbeid
 - c normalisatie en certificatie
- *Economische factoren:* kijk naar de economische effecten van:
 - a de kredietcrisis
 - b het verschil of de kloof tussen de haves en de have-nots
 - c outsourcing en offshoring (outsourcing omvat het uitbesteden van diensten als catering, onderhoud en beveiliging; bij offshoring verplaatst de werkgelegenheid zich naar het buitenland, zoals veel gebeurt naar India en Pakistan)
- *Technologische factoren:* ook technologische ontwikkelingen hebben een flinke bijdrage geleverd aan de 24 uurseconomie en lijken voorlopig nog niet uitontwikkeld:
 - a e-commerce
 - b toepassingen als gps, het technologisch verbinden ofwel connectivity; zeer gewild onder studenten en jonge ondernemers
- *Sociale factoren:* hier gaat het om sociale en culturele ontwikkelingen die de maatschappij beïnvloeden; denk hierbij aan:
 - a individualisering
 - b sensationalisering
 - c buitenshuis werkende vrouw
 - d sociale relevantie van een merk
 - e aandacht voor gezondheid en milieu
 - f sociale media
 - g trend naar gemak

TABEL 2 Impactanalyse

	Trends	Versrijningsvorm	Impact op citymarketing	Actie
Demografische factoren	Vergrijzing Kleinere huishoudens	Meer voorzieningen voor ouderen Minder jongeren	Inspelen op wensen / mogelijkheden van actieve senioren en alleenstaanden / tweeverdieners	Onderzoeken welke activiteiten deze klantgroepen zogenoemde quality of life bieden
Regulerende factoren*	Toegenomen druk op bestuur Kostenbeheersing Verkiezingen	Basisdienstverlening op orde Toename goedkopere arbeidskrachten Noodzaak tot marktgericht handelen	Vanuit onverwachte hoek komen initiatieven tot stand Uitgaan van eigen kracht en positie	Partnerships opzetten in marketingactiviteiten Uitdragen van integrale aanpak
Economische factoren	Economische recessie Arbeidsmarkt uit balans Verkenningen partnerships	Hand op de knip Overschot (hoog), midden- en laag-opgeleiden	Chemie in samenwerking opzoeken Platform bieden aan vraag en aanbod om economie te versterken	Prioriteit geven aan ontwikkelingen die de positie van de gemeente versterken Bijvoorbeeld traineeships opzetten i.s.m. bedrijven
Technologische factoren	Toename e-diensten Meer en sneller internetgebruik	IT ondersteunt en verbetert bedrijfsprocessen Inzet social media (Web 2.0) als communicatiemiddel	Vraag naar accuraat bedrijvenloket groeit Nieuwsvoorziening via internet Inzet internet als platform	Crm-systeem opzetten Nieuwsvoorziening inrichten Sociale media benutten
Sociale factoren	Toenemend individualisme Globalisering / internationalisering	Flexibiliteit vanzelfsprekend Minder binding met omgeving	Klantgroepen segmenteren en benoemen in product-marktcombinaties (pmc's)	Klantfilosofie(ën) formuleren Personen / verenigingen koesteren die voor (ver)binding zorgen

* Rekening houdend met verschillende rollen van gemeente of regio als handhaver, monopolist en strategische partner.

Bron: *Strategie voor dienstverleners*, De Vries & Dekker, 2007