

Marktanalyse: de aanbodzijde

heeft twee hoofdoelen: het uitwerken en uitvoeren van een toeristische marketingstrategie en het bevorderen van de samenwerking tussen de betrokken partijen (gemeente Groningen, 2004). Het is in principe een onafhankelijk bureau, gesubsidieerd door de gemeente Groningen op basis van prestatieafspraken. Daarnaast vindt geregeld overleg plaats tussen beide partijen en betreft de gemeente het bureau bij de ontwikkeling van beleid in gerelateerde werkvelden. Het gaat dus om een theoretisch onafhankelijk bureau, dat echter op verschillende manieren is verankerd in de gemeentelijke organisatie.

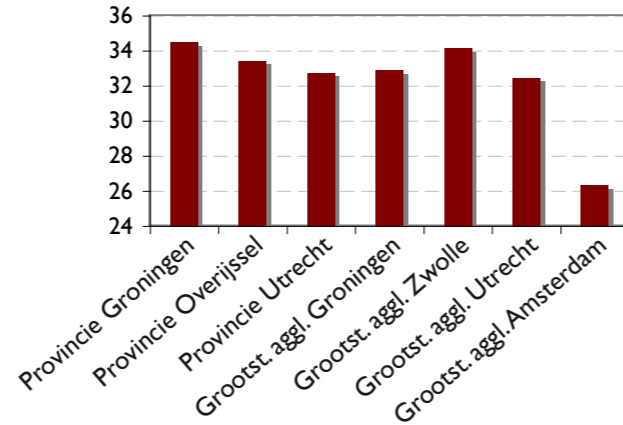
De toeristische marketingstrategie moet resulteren in een beter imago en meer bezoekers die langer blijven. De door Marketing Groningen ontwikkelde strategie is gebaseerd op drie pijlers: 1: Een sterke en eenduidige merkpositionering; 2: Het vergroten van de merktrouw; 3: Het verbeteren van merkcontact (gemeente Groningen, 2004).

Evenementen nemen een belangrijke positie in binnen deze strategie, als dragers van de communicatie van het merk. Marketing Groningen werkt samen met een keur aan lokale, regionale en nationale organisaties, zoals het landelijke citybreak-overleg, de Groningen City Club (de belangenvereniging voor het binnenstedelijk bedrijfsleven) en het Top(sport) Evenementen Overleg. Daarnaast is de VVV overgenomen door Marketing Groningen. Ook het Groninger Congres Bureau zou geïntegreerd worden, net zoals een topsportloket. Dit is er echter niet van gekomen, wel wordt er intensief samengewerkt door de verschillende partijen en zijn het Groninger congres Bureau en Marketing Groningen gehuisvest in hetzelfde gebouw (gemeente Groningen, 2004).

Hoewel in meerdere beleidsstukken wordt gerefereerd aan citymarketing, bestaat er niet echt een citymarketingplan dat economische, culturele, informatiegerelateerde en ruimtelijke facetten combineert. Marketing Groningen richt zich wel specifiek op het marketen van de stad, maar vanuit een toeristisch perspectief. De provincie Groningen werkt op dit moment aan een promotieplan dat ook een economisch en onderwijs gedeelte zal bevatten. Tot nu toe ligt de nadruk echter sterk op toerisme, een belangrijk onderdeel van citymarketing dat ook zeker een positieve uitwerking kan hebben op andere sectoren, maar citymarketing kan meer om het lijf hebben dan alleen toeristische marketing.

6.3 Externe audit: de context

De externe audit gaat in op factoren die niet door lokaal of regionaal beleid zijn te beïnvloeden. Er zal allereerst aandacht besteed worden aan de locatie van de gemeente Groningen. Dan verschuift de aandacht achtereenvolgens naar economische en culturele factoren. En als laatste zal een beknopt overzicht van de concurrentie gegeven worden. Deze paragraaf plaatst de stad Groningen in de bredere context en leidt tot de formulering van kansen en



Figuur 6.10: bereikbaarheid gemeten aan de hand van de 'reissnelheid' in km/u, op basis van de gemiddelde reistijd en -afstand - bron: CBS, 2006

bedreigingen.

Locatie

De locatie van Groningen speelt een belangrijke rol in het bepalen van haar sterke en zwakke punten. Groningen ligt in de periferie van Nederland, buiten de centrale assen van zowel de Nederlandse, als de Europese ruimtelijk economische hoofdstructuur (zie figuur 6.11). Daarnaast heeft Groningen het imago erg ver af te liggen van de plaatsen 'where it all happens'.

Toch brengt de perifere ligging van de stad ook zeker voordelen met zich mee. Zo is Groningen het centrum van Noord-Oost-Nederland, zowel cultureel als economisch. De stad ondervindt weinig concurrentie van andere steden, staat 'lonely at the top' en heeft daarom een bijzonder groot verzorgingsgebied kunnen claimen. Groningen herbergt daarom meer voorzieningen dan andere steden van vergelijkbare grootte. Groningen is een vrij kleine stad, maar voelt grootstedelijk aan. Het beschikt over vier bioscopen, een relatief groot en divers winkelaanbod, een groot ziekenhuis, etcetera.

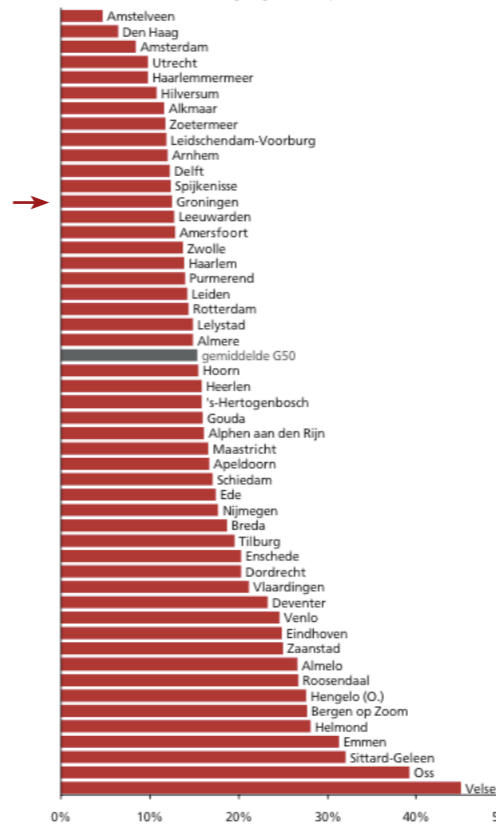
Daarnaast wordt de stad zoals gezegd omringd door agrarisch land, groen en water, resulterend in een hoge 'quality of life' en voldoende ruimte voor economische activiteit, wonen en recreatie.

Economische ontwikkelingen

De economie van een regio is sterk verbonden met de economische situatie op hogere schaalniveaus. Europese en globale ontwikkelingen werken indirect via de landelijke economie, of direct door op de regio. Sommige sectoren ondervinden relatief meer last van die doorwerking.

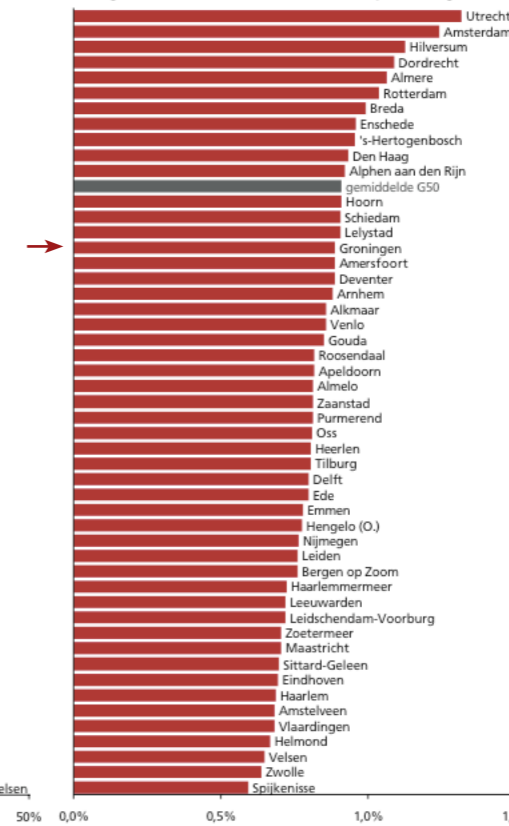
Figuur 6.12 A

Aandeel industrie in de werkgelegenheid op 31 december 2002



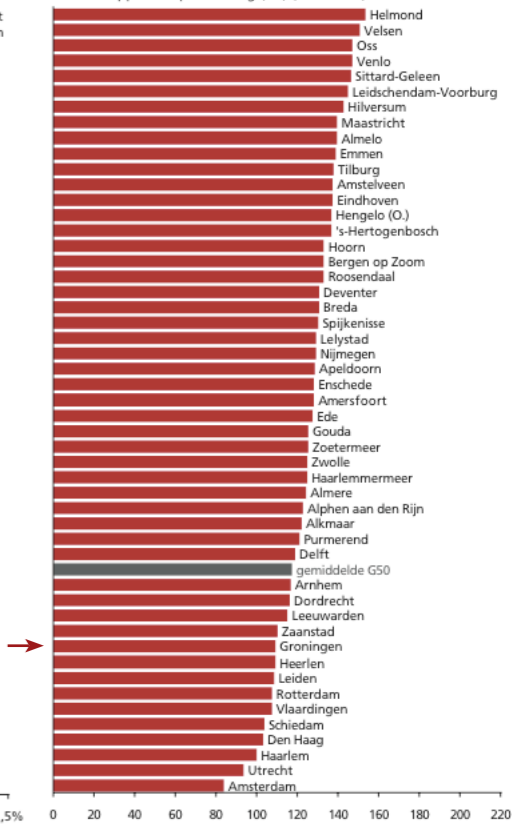
Figuur 6.12 B

Percentage startende ondernemers van de beroepsbevolking (2000-2002)



Figuur 6.12 C

Gemiddeld oppervlak per woning (m²) (1999-2003)



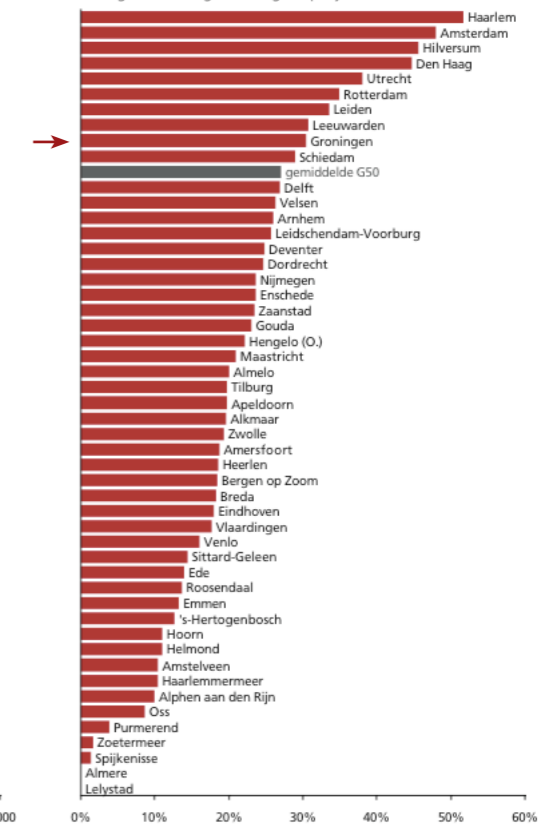
Figuur 6.12 D

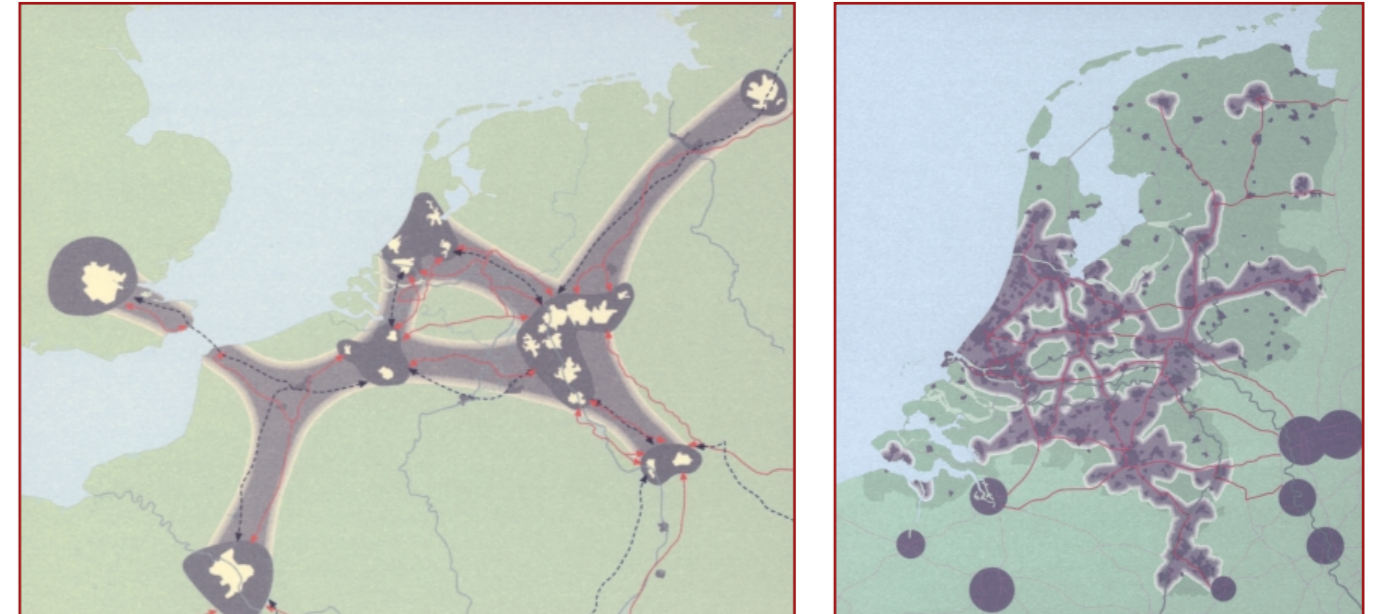
Aantal rijksmonumenten (2003)



Figuur 6.12 E

Percentage vooroorlogse woningen op 1 januari 2002





Figuur 6.11 van links naar rechts: de ruimtelijk economische hoofdstructuur van Europa en Nederland - bron: gemeente Groningen, 1999

Voorbeelden van die conjunctuurgevoelige sectoren zijn twee door de gemeente Groningen als kansrijk aangemerkte sectoren: toerisme en ICT, een grote afhankelijkheid van die sectoren impliceert afhankelijkheid van de (inter)nationale economische situatie (gemeente Groningen, 2005). Een positief gegeven is dat de economie van Groningen zich zeer goed staande heeft gehouden in de recessie van de afgelopen jaren, die wel hard toesloeg in andere stedelijke agglomeraties binnen Nederland (Elsevier, 2005).

De gemeente Groningen onderscheidt een aantal trends die van belang zijn voor de regionaal economische situatie. Omdat de nationale overheid er financieel niet goed voorstaat zal er bezuinigd gaan worden. Dit resulteert onder andere in verminderde sturing vanuit Den Haag en meer beleidsruimte voor decentrale overheden, zoals de gemeente Groningen (gemeente Groningen, 2005). Daarnaast zal de dienstensector blijven groeien, “zeker in termen van werkgelegenheid omdat de arbeidsproductiviteit hier lager is dan in de industriële sectoren” (gemeente Groningen, 2005). En als laatste zal de kenniseconomie blijven groeien, vooral nu door de uitbreiding van de EU de industriële sector steeds meer concurrentie zal ondervinden van lagere-lonen-landen (gemeente Groningen, 2005).

Het door ruimtegebrek uitwaaiëren van economische activiteiten vanuit de Randstad biedt Groningen kansen om aan te haken (gemeente Groningen, 2005). De ligging van Groningen resulteert echter in een groot aantal interventie mogelijkheden en een nog groter aantal dichterbij gelegen,

betere alternatieven. De aanleg van een zweef trein of hogesnelheidslijn verkleint de relatieve afstand tussen Groningen en Randstad en maakt van de stad een goed alternatief. De daaruit voortvloeiende verweving van arbeidsmarkt en bedrijfsleven tilt Groningen uit de periferie, richting het economisch centrum van Nederland (gemeente Groningen, 2005). Het uitblijven van een snelle verbinding naar de Randstad zet Groningen echter des te harder weer terug in perifere Nederland, geïsoleerd en buiten de economische hoofdstructuur van zowel Nederland als Europa. Ondanks een grote en invloedrijke lobby uit het Noorden zijn de meest ambitieuze plannen voor een dergelijke verbinding naar de prullenmand verwezen. Het is nu de vraag óf en in welke vorm er nog een hogesnelheidslijn komt.

De gemeente Dordrecht constateert in haar citymarketingplan op basis van verschillende bronnen de volgende algemene trends die ook hier van belang zouden kunnen zijn. Allereerste een “toenemende behoefte aan een gedifferentieerd, kwalitatief hoogwaardig aanbod, een reactie op de toenemende éénvormigheid van winkel-, woon- en Recreatiegebieden” (gemeente Dordrecht, 2004).

Daarnaast wordt het “steeds moeilijker om consumenten in te delen in goed te bewerken doelgroepen. De consument is onvoorspelbaar en grillig. Ze behoren dan weer tot de ene doelgroep, dan weer tot de andere. Traditionele indelingen van groepen op basis van sociaal-economische kenmerken zoals leeftijd, inkomen en geslacht verliezen steeds meer aan verklarende kracht” (gemeente Dordrecht, 2004).

Marktanalyse: de aanbodzijde

Ontwikkelingen in de culturele sectoren

De gemeente Groningen is pessimistisch als het over de kunsten gaat en schetst een negatief toekomstbeeld in de nota "In het oog, in het hart": "[de kunsten] delven [...] het onderspit in het gevecht met andere vormen van vrijetijdsbesteding [...] en zullen [...] uiteindelijk marginaliseren tot een bezigheid voor kleine groepen [...] De maatschappelijke betekenis van kunst zal daarmee aan belang inboeten" (gemeente Groningen, 2004). Naast deze terugvallende belangstelling, kampt de kunstensector met afnemende subsidies. De provincie Groningen heeft het bedrag dat zij beschikbaar stelt aan de kunsten in Groningen gedecimeerd. Ook het wegvallen van de gesubsidieerde banen heeft grote gevolgen voor de culturele sector, veel culturele instellingen draaien immers geheel of grotendeels op gesubsidieerde werknemers. In combinatie met de bezuinigingen in het welzijns- en jongerenwerk zal dit waarschijnlijk grote gevolgen hebben voor de culturele infrastructuur, zoals het wegvallen van culturele instellingen en podia (gemeente Groningen, 2004).

De gemeente Dordrecht noemt een aantal algemene trends die ook van toepassing zijn op Groningen. Zoals de groeiende belangstelling voor cultuur(historisch) toerisme. "De grenzen tussen cultuur, toerisme, winkelen en uitgaan, vervagen steeds meer. Echter, steeds meer steden hebben deze groeiemarkt ontdekt en profileren zich dan ook als cultuur(historische) stad [...] De stad moet aan de (potentiële) bezoeker duidelijk tonen waarin de cultuurhistorie [...] onderscheidend is of op welke onderscheidende wijze deze aan de bezoeker wordt gepresenteerd" (gemeente Dordrecht, 2004).

Een volgende trend is de vergrijzende bevolking, "het aantal senioren groeit wereldwijd met 15% per jaar. Senioren zijn erg reislustig, 30% van alle vakanties in ons land worden door 55-plussers gevierd [...] De belangrijkste activiteiten die zij tijdens de vakantie ondernemen, zijn een wandeling maken, een toertochtje met de fiets of auto of een excursie naar een kasteel, oud stadje, kerk of bezienswaardig gebouw, gezellig winkelen en uit eten gaan" (gemeente Dordrecht, 2004).

Als laatste zoekt de consument "als reactie op het drukke en overvolle bestaan [...] in zijn vrijetijd steeds vaker ook naar rustmomenten. Dit uit zich onder andere in de groeiende vraag naar vakanties in eigen land. De vakanties in eigen land vormen een tegenhanger van exotische reizen en besparen de consument veel hectiek en tijd om naar het buitenland af te reizen. Ook andere vrijetijdsactiviteiten vinden steeds vaker dichtbij eigen huis plaats. Hierdoor neemt de behoefte aan recreatieve mogelijkheden vlakbij de eigen woning toe. De groeiende belangstelling voor rust, gezondheid en natuur valt ook waar te nemen in de toegenomen belangstelling voor de activiteiten wandelen en fietsen in natuurlijke omgevingen" (gemeente Dordrecht, 2004).

De trends die de gemeente Dordrecht waarneemt lijken een positiever beeld te geven dan de toekomstvisie van Groningen, maar eigenlijk heeft de gemeente Groningen het over 'highbrow' cultuur en de gemeente Dordrecht doet

meer op cultuurhistorisch toerisme. Het verschil tussen een expositie bezoeken in een kunstgalerie, of een stukje fietsen over de dijk, een molentje bekijken en daarna nog even een terrasje meepikken.

De concurrentie

Groningen is zoals gezegd de grootste stad van de drie noordelijke provincies en is het culturele en economische centrum van die regio's. Andere steden binnen Friesland, Drenthe en Groningen vormen nauwelijks een bedreiging voor die positie. De in de naaste omgeving van de stad Groningen gelegen steden als Delfzijl, Hoogezand-Sappemeer en Veendam zijn wel concurrenten in de zin dat inwoners van die steden daar hun boodschappen doen, gaan winkelen en naar de bioscoop gaan. Maar het zijn steden van een andere orde van grootte en in die zin geen concurrentie van Groningen.

Op iets grotere afstand liggen een aantal iets grotere steden, die vooral in economisch opzicht concurrenten zijn. Met name Heerenveen, Drachten, Assen en in mindere mate Emmen, Hogeveen en Meppel. Deze steden kunnen concurreren met Groningen omdat zij dicht bij de Randstad gelegen zijn en op die manier interventie mogelijkheden vormen voor op het Westen gerichte, of uit het Westen afkomstige bedrijvigheid en ondernemers. Maar economisch en vooral cultureel bedienen deze steden ook grotendeels hun eigen verzorgingsgebied en zijn ze geen groot gevaar voor Groningen.

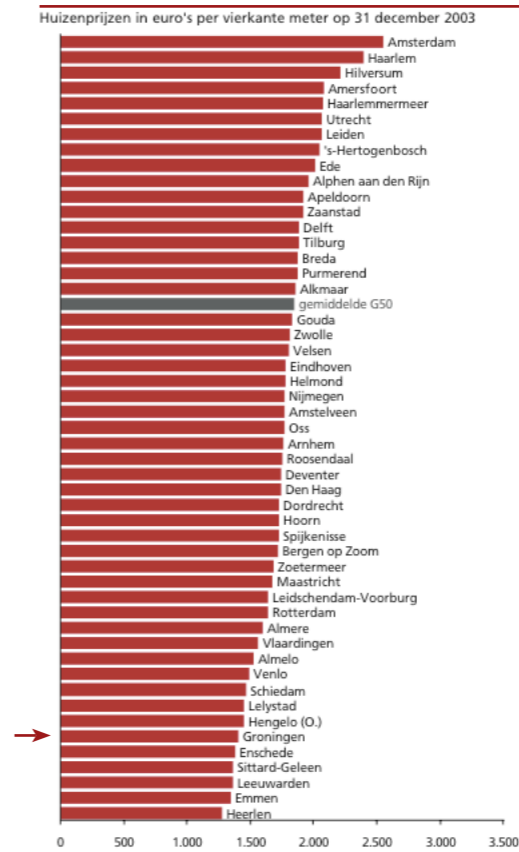
Heel anders dan steden in het Westen kent de stad Groningen dus relatief weinig concurrentie. Een stad als Dordrecht moet bijvoorbeeld de concurrentie aangaan met Gorinchem, Rotterdam, Breda, Schiedam, Delft, Gouda, Leiden, Haarlem, Utrecht en Den Bosch. Steden die allemaal redelijk in de omgeving liggen en op economisch en cultureel gebied stevige concurrentie vormen voor Dordrecht. In de omgeving van Groningen liggen simpelweg niet zo veel steden en al helemaal geen steden die het niveau van lokale plattelandstad enigszins ontgroeid zijn.

6.4 Het Imago

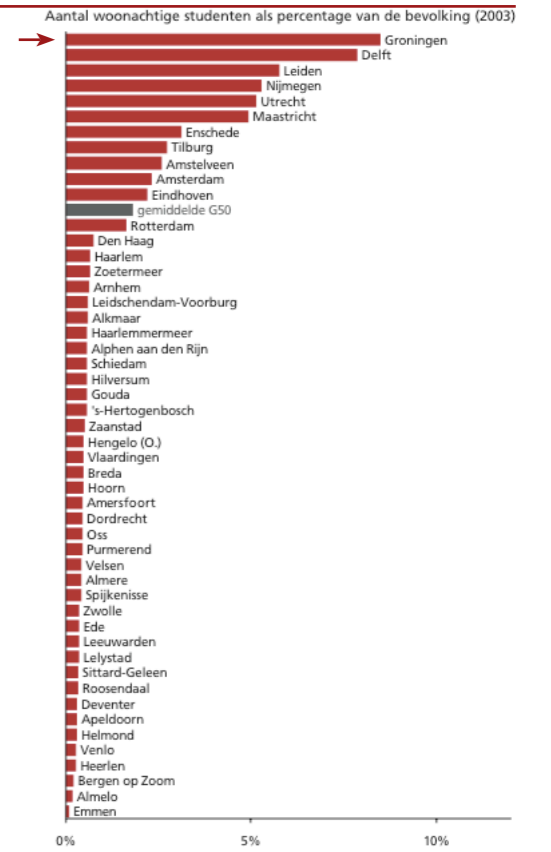
De voorgaande pagina's is gesproken over wat Groningen feitelijk in huis heeft. Minstens zo belangrijk is echter wat men denkt dat Groningen in huis heeft. Omdat in de jaren tachtig het een en ander schortte aan het imago van de provincie Groningen is in 1989 gestart met de campagne "Er gaat niets boven Groningen". Middels verscheidene effectmetingen proberen Meester et al. vast te stellen wat het imago van de provincie is, en hoe dat imago, mede als gevolg van de promotiecampagne, verandert door de tijd. De laatste effectmeting dateert van 2002 en zal in deze paragraaf gebruikt worden bij het vaststellen van het Gronings imago en het benoemen van verbeterpunten.

Het algehele beeld dat de effectmeting oproept, vooral in vergelijking met eerdere metingen, is dat van

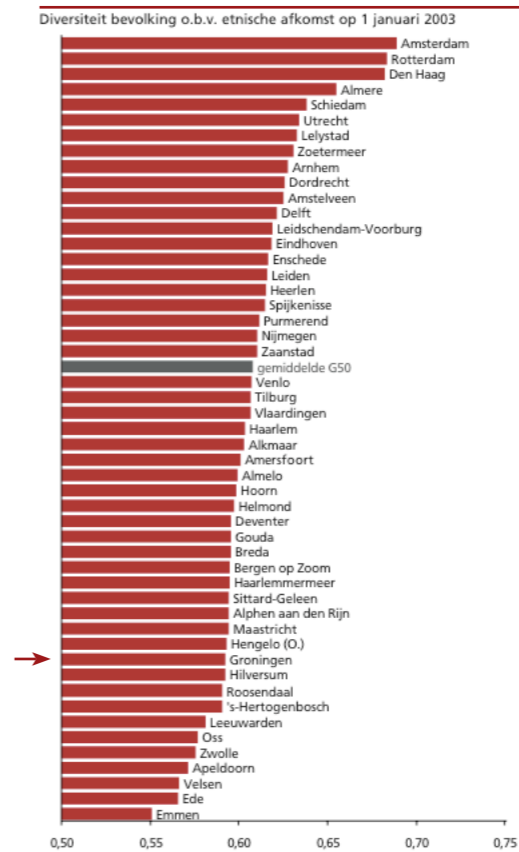
Figuur 6.12 F



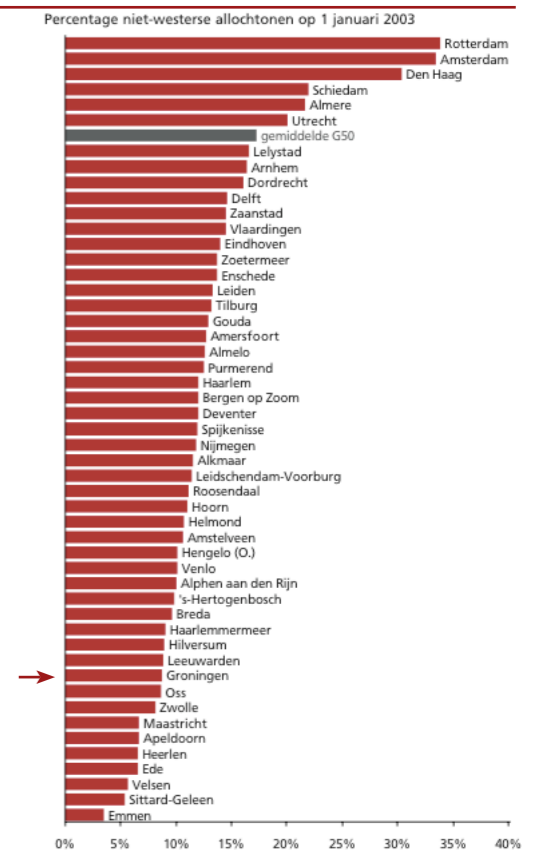
Figuur 6.12 G



Figuur 6.12 H



Figuur 6.12 I



gestage vooruitgang, zowel in waardering van, als in kennis over de provincie Groningen. Kennis van de provincie en de stad Groningen is nog steeds matig, zo onderschat men de grootte van de stad Groningen, echter in mindere mate dan dat eerder het geval was. Ook de waardering van stad en ommeland is op verscheidene punten relatief zwak, met name op het vlak van werkgelegenheid en het leggen van contacten. Ook hier is echter sprake van behoorlijke verbetering ten opzichte van eerdere metingen, het beeld van de stugge Groninger is aan het verdwijnen (Meester et al., 2002).

Groningen profileert zich sterk op het thema 'opleidingen' en kent op dat gebied ook een maximale waardering. Dat is niet verwonderlijk, zoals al eerder is opgemerkt is de stad Groningen een studentenstad pur sang, iets wat bij de meeste Nederlanders ook wel bekend is. Ook het landschap en het woonklimaat worden gewaardeerd, negentig procent van de oordelen over deze eigenschappen zijn positief. Echter maar vijftig procent van de respondenten heeft een oordeel. De overige vijftig procent heeft geen mening en kan zich dus waarschijnlijk in het geheel geen beeld vormen van het woonklimaat en het landschap (Meester et al., 2002). Hier ligt duidelijk een taak voor de citymarketing, vanuit marketingoogpunt is het een gemiste kans wanneer

slecht de helft van de Nederlandse bevolking op de hoogte is van de hoge kwaliteit van het landschap en woonklimaat in de provincie Groningen. Vooral wanneer het onderzoek van Vandertuuk BV aantoont dat bezoekers positiever oordelen over Groningen dan niet-bezoekers (Vandertuuk BV, 2004).

Het imago van Groningen is afhankelijk van twee factoren: kwaliteit en bekendheid. Een stad moet uiteraard over kwaliteiten beschikken om een bepaald imago uit te kunnen dragen: sterke punten, waarin de betreffende stad zich onderscheidt van de massa. Kwaliteit alleen is echter niet voldoende, de consument moet van die kwaliteiten op de hoogte zijn. Groningen beschikt over kwaliteiten die deels onbekend zijn bij de consument. Aan de andere kant bestaan bepaalde vooroordelen die juist wel algemeen bekend zijn. Het is dus zaak die vooroordelen waar mogelijk te ontcrachten en de kwaliteiten in de schijnwerpers te zetten.

#### 6.5 SWOT analyse

De in voorgaande paragrafen gevonden sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen worden in deze paragraaf samengevoegd in een schematische weergave, die een beeld moet geven van de identiteit van de stad Groningen.

Marktanalyse: de aanbodzijde

*De sterke punten*

- Gunstige sectorale indeling
- Goede uitgangspositie kansrijke sectoren
- Lage huizenprijzen
- Groene/agrarische omgeving
- Universiteitsstad
- Uitgaansmogelijkheden
- Culturele voorzieningen/activiteiten
- Kwaliteit woonomgeving
- Bereikbaarheid
- Goede toeristische marketing
- Groot verzorgingsgebied
- Weinig concurrentie

+

*De zwakte punten*

- Slecht imago, zowel economisch als qua bevolking
- Hoge werkloosheid
- Minder ontwikkelde ondernemerscultuur
- Lage innovatiegraad
- Braindrain
- Bleek internationaal profiel
- Slechte doorstroming op de woningmarkt
- Perifere ligging
- Minder ontwikkelde citymarketing

-

+?

*De kansen*

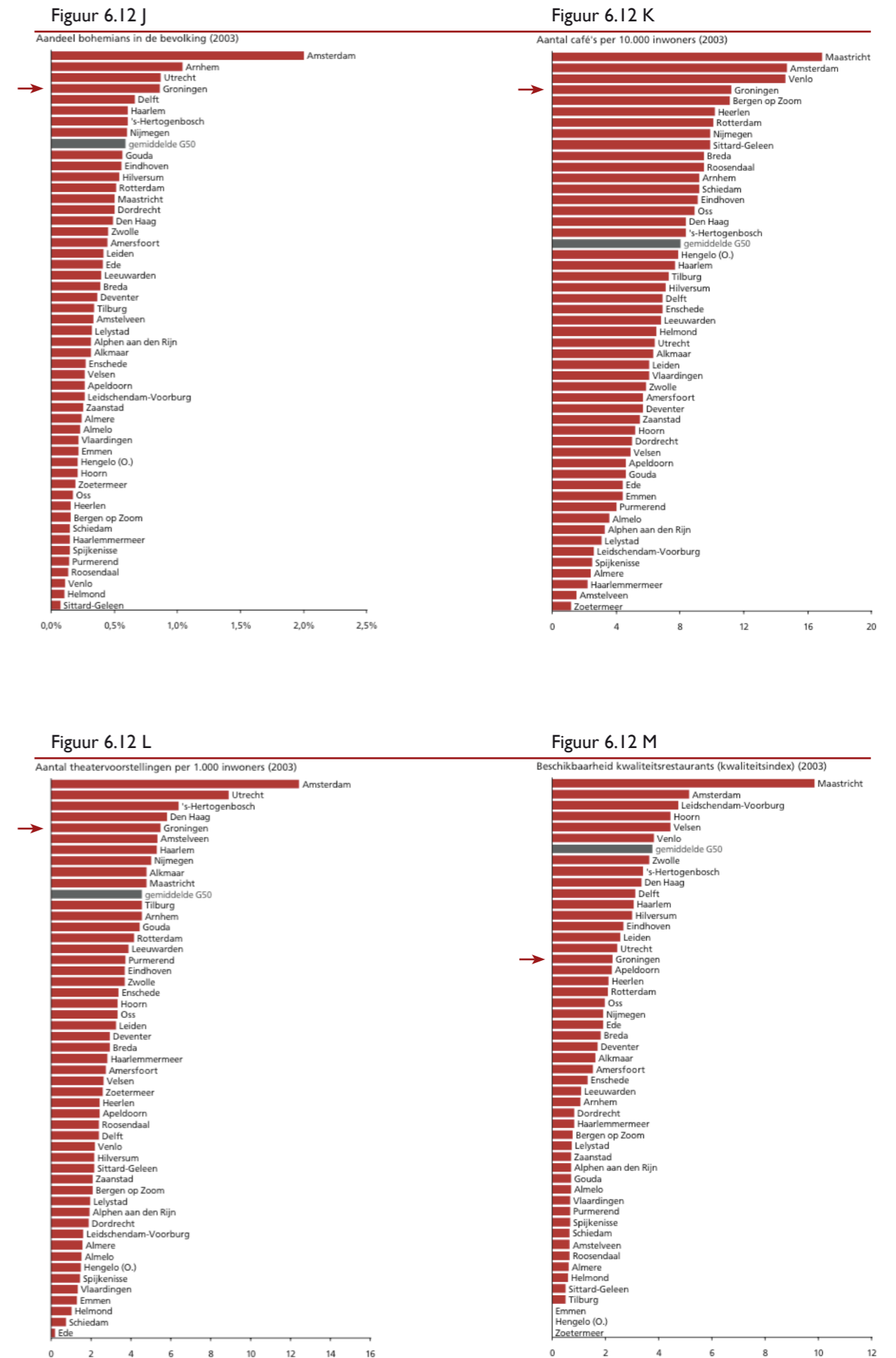
- Verbeteren imago
- Goede economische vooruitzichten
- Groei kenniseconomie
- Groei dienstensector
- Aanleg hogesnelheidslijn
- Seniorentoerisme
- Dagje uit in eigen land

-?

*De bedreigingen*

- Bezuinigingen
- Groeiende kloof tussen rijk en arm
- Hogesnelheidslijn
- Wegvallen culturele instellingen/voorzieningen

Figuur 6.13 SWOT analyse



# Hfdst. 7 | Marketingdoelstellingen en -strategie

## 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal, aan de hand van de marktanalyse, een strategie worden opgesteld voor de marketing van Groningen. De in het vorige hoofdstuk beschreven eigenschappen van Groningen worden in §7.2 gedestilleerd tot een aantal 'kerneigenschappen', die de basis vormen voor de Groninger identiteit (§7.3). De kerneigenschappen belanden in §7.4, samen met de in hoofdstuk 5 vastgestelde vraag vanuit de doelgroep, op de weegschaal. De weging van aanbod en vraag staat aan de basis van de te formuleren doelstellingen (§7.5), als laatste komt in §7.6 de te volgen strategie aan de orde die de weegschaal meer in balans moet brengen.

## 7.2 Kerneigenschappen

De audits van het voorgaande hoofdstuk beschreven een groot aantal eigenschappen van Groningen. Die lijst eigenschappen, weergegeven in de SWOT-analyse, kan ingekort worden tot een aantal kerneigenschappen, die het grootste gedeelte van de in de SWOT-analyse genoemde eigenschappen verklaren.

*Slecht imago:* Groningen heeft een slecht imago dat moeilijk af te schudden lijkt. Dit geldt voor de stad, de omgeving en de Groningers zelf. Het imago van Groningen correspondeert niet met haar identiteit, de werkelijke situatie is namelijk beter dan het imago doet vermoeden.

*Perifere ligging:* Groningen ligt in de periferie van Nederland. Dit brengt nadelen met zich mee. Zo wordt het slechte imago waarschijnlijk deels veroorzaakt door de perifere ligging middels het 'onbekend maakt onbemind' principe; tevens valt Groningen buiten de economische hoofdstructuur en weet het om die reden wellicht minder bedrijvigheid aan te trekken. Maar er zijn ook positieve kanten aan de ligging van Groningen, zoals de lage huizenprijs, de agrarische/groene omgeving en daarmee samenhangend de hoge woonkwaliteit. Daarnaast heeft Groningen als grootste stad van het Noorden een groot verzorgingsgebied en ondervindt weinig concurrentie van andere steden, resulterend in relatief veel voorzieningen en een grootstedelijke uitstraling.

*Universiteitsstad:* De universiteit maakt van Groningen een kenniscentrum. De universiteit genereert kennis, spin-off bedrijvigheid én een hoogopgeleide bevolking. Daarmee vergroot het de perspectieven van de stad aanzienlijk in de huidige kenniseconomie. De studenten zijn daarnaast van grote invloed op het sociale leven in de stad. Zij bemannen

en bevolken veel van de horeca- en culturele voorzieningen, brengen levendigheid en vormen een groot deel van de bevolking.

*Goede economische vooruitzichten:* Verschillende, in het vorig hoofdstuk besproken, factoren maken dat Groningen er economisch goed voor staat.

*Hoge werkloosheid:* De achilleshiel van de gemeente Groningen is de hoge werkloosheid. Die is niet alleen ongunstig voor de economie, maar kan ook sociale problemen veroorzaken.

## 7.3 De identiteit van Groningen

Wat is Groningen? Op die vraag kan natuurlijk een heel lang antwoord volgen, Groningen is immers heel veel. Maar de bedoeling van deze paragraaf is het formuleren van de Groninger identiteit in een paar woorden. Het vorige hoofdstuk gaf een uitgebreid overzicht van de eigenschappen van Groningen, die in de vorige paragraaf werden gedestilleerd tot een aantal kerneigenschappen, die vervolgens nogmaals worden gestript om tot een enkele zin te komen die de identiteit van Groningen verwoordt:

*Groningen is een perifere universiteitsstad, met goede economische perspectieven, maar hoge werkloosheid en een onterecht, maar groot imagoprobleem.*

## 7.4 Op de weegschaal

In hoofdstuk 5 bleek in veel gevallen werkgelegenheid van groot belang in de vestigingsplaatskeuze van de creatieve klasse. Men zoekt een stad die bij voorkeur over een brede banenmarkt beschikt en vaak is de reden om te verhuizen werkgerelateerd. Qua werkgelegenheid kent Groningen goede perspectieven, maar die moeten nog wel worden waargemaakt en, minstens zo belangrijk, wereldkundig worden gemaakt.

De kwaliteit van de woonomgeving en bereikbaarheid kwamen eveneens naar voren als vestigingsfactoren. Op beide scoort Groningen goed, hoewel dat afhangt van de definitie van bereikbaarheid (zie §6.2).

Na(ast) werkgelegenheid en de kwaliteit van de woonomgeving is de kwaliteit van de leefomgeving eveneens van belang, bleek in hoofdstuk 5. Groningen doet het wat dat betreft goed: er is veel te doen op cultureel/recreatieel gebied en de fysieke eigenschappen van stad en ommeland worden doorgaans positief gewaardeerd. De stad kent een