



rijksuniversiteit
groningen

draaijer+partners 

huisvesten met perspectief



To brand, or not to brand

Een verkennend onderzoek naar de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling

Master Vastgoedkunde
Rijksuniversiteit Groningen

auteur Lyske van der Ham
studentnummer 1479725

Groningen, april 2010

To brand, or not to brand

Een verkennend onderzoek naar de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling

Master Thesis door Lyske van der Ham
Studentnummer 1479725

Master Vastgoedkunde
Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen
Rijksuniversiteit Groningen

Begeleider RUG prof. dr. E.F. Nozeman
Beoordelaar RUG dr. P.R.A. Terpstra

Begeleider draaijer+partners Hylke Hellinga

April 2010

Titel: To brand, or not to brand, gebaseerd op Shakespeare (To be, or not to be) afkomstig uit Duivestijn e.a. (2004)

VOORWOORD

Gebiedsontwikkeling is een moeizaam en complex proces. Het ideale recept voor succesvolle gebiedsontwikkeling blijft een zoektocht. Met dit onderzoek probeer ik dit recept met het ingrediënt branding te verbeteren. Branding is dan voor mij ook een instrument om de ruimte kwalitatief te verbeteren, een manier om de consument meer voorop te stellen en daardoor meer vraaggericht te werken.

Doordat dit onderwerp zo dicht ligt bij mijn persoonlijke interesses heb ik altijd met plezier en met veel motivatie aan mijn thesis gewerkt. Voor u ligt dan ook het eindresultaat van mijn afstudeeronderzoek ter afronding van de Master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Ik heb dit onderzoek kunnen uitvoeren door de medewerking van een groot aantal mensen. Op deze plek bedank ik hen graag voor hun bijdrage in het eindresultaat. Allereerst dhr. Nozeman voor zijn begeleiding vanuit de Rijksuniversiteit Groningen. Daarnaast mijn begeleider binnen draaijer+partners, Hylke Hellinga, voor alle tijd die hij genomen heeft om met mij mee te denken en kritische vragen te stellen. Ook bedank ik iedereen met wie ik tijdens het onderzoek over diverse onderwerpen heb gesproken. Zonder hun visie en kennis van zaken had ik dit onderzoek niet tot een bevredigend eind kunnen brengen.

Ik wens u veel leesplezier!

Lyske van der Ham

Groningen, april 2010

SAMENVATTING

De ruimte in Nederland om te bouwen is beperkt. Hierdoor komen direct verschillende problemen om de hoek kijken als we het hebben over gebiedsontwikkeling. De vele actoren, zoals ontwikkelaars, overheden en eindgebruikers, die betrokken zijn bij gebiedsontwikkeling maken het complex. Vaak is het lastig om de belangen van alle betrokken partijen op één lijn te krijgen en tot duidelijke afspraken te komen. Hierdoor is het moeilijk om gezamenlijke doelen vast te stellen en de actoren te binden. Uiteindelijk beïnvloedt dit het resultaat. Door de toenemende complexiteit bij gebiedsontwikkeling staat de aanpak hiervan ter discussie. Er wordt gesteld dat een dergelijke opgave een eigen benadering verdient die uitgaat van het integraal ontwikkelen van meerdere objecten, een visie en strategie voor het gebied. De laatste jaren komt het begrip 'branding' steeds vaker op. Deze master thesis heeft branding, als middel om gebiedsontwikkeling te bevorderen, onder de loep genomen.

Op basis van een eerste literatuurverkenning kan gesteld worden dat branding nog in de kinderschoenen staat en dat er geen eenduidige definitie van het begrip is. Ook is het onbekend hoe branding succesvol ingepast kan worden in het gebiedsontwikkelingsproces. Op basis hiervan zijn de doelstelling en de vraagstelling van dit onderzoek gevormd.

Doelstelling:

'Het verbeteren van de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling door middel van het aanreiken van handvaten in de vorm van een stappenplan'.

Vraagstelling:

'Wat zijn de succesfactoren voor de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling en hoe vertaalt zich dat in een stappenplan bij gebiedsontwikkeling?'

Vanwege het feit dat branding nog in de kinderschoenen staat is het onderzoek explorierend van aard. Dit onderzoek leidt tot het benoemen en beschrijven van de voorwaarden die nodig zijn om branding succesvol toe te passen in gebiedsontwikkeling. Het explorierend onderzoek is opgezet in een theoretisch en een empirisch gedeelte.

Het theoretisch gedeelte van het onderzoek bestaat uit drie hoofdstukken: gebiedsontwikkeling, branding en de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling. Op basis van het theoretisch kader zijn een aantal conclusies getrokken. In eerste instantie kon geconcludeerd worden dat branding een (te) breed spectrum aan mogelijkheden biedt of belooft. Hierdoor is branding een beetje stuurloos en chaotisch. Toch bleken er twee termen onlosmakelijk aan branding verbonden te zijn: identiteit en kernwaarden. Deze twee begrippen bieden branding houvast. Dit zijn de twee ingrediënten die in elk recept zouden moeten terugkomen. De aanpak of methode voor branding was echter niet overal even duidelijk.

De belangrijkste conclusie van het theoretisch kader is dat de voordelen en de meerwaarde van branding nog niet gestoeld zijn op concreet bewijsmateriaal. Daarnaast waren er een aantal zaken die onvoldoende belicht of onduidelijk waren. Dit waren: de definitie van branding, de methoden, het doel en de functies en de succesfactoren. Deze onderwerpen zijn meegenomen naar het empirisch kader.

Het empirisch kader is in twee fases opgedeeld:

Fase 1: Interviews brandingprofessionals + discussie

Fase 2: Toetsing stappenplan aan de hand van cases

In de eerste fase zijn de on(der)belichte onderwerpen uit het theoretisch kader voorgelegd aan brandingprofessionals. De definitie van branding was niet bij alle geïnterviewden hetzelfde. Echter, zij zijn het er wel over eens dat gebiedsbranding de mogelijkheid biedt om het onderscheidend vermogen van een gebied te benadrukken. Alle geïnterviewden beginnen branding het liefst vanaf of voor de initiatiefase van een gebiedsontwikkeling. Hier hanteren ze verschillende methoden voor. Om branding succesvol te laten zijn is het belangrijk dat de brand waar en onderscheidend moet zijn. Daarnaast is het van belang dat deze brand ook gedragen wordt door de mensen en partijen die betrokken zijn bij de gebiedsontwikkeling. Omdat de meerwaarde van branding lastig uit te drukken is en omdat branding nog in de kinderschoenen staat konden de ondervraagden niet altijd even goed aantonen wat nu de wezenlijke bijdrage van branding is in een project. Er kon dan ook niet aangegeven worden wat de kritische randvoorwaarden zijn, vanuit de gebiedsontwikkeling, waaraan eerst voldaan moet zijn, voordat er met branding gestart kan worden. In de interviews zijn de volgende succesfactoren verzameld:

Context variabelen

Er zijn geen succesfactoren genoemd die onder dit niveau vallen.

Noodzakelijke voorwaarden

- Branding kan alleen maar succesvol zijn als er ook productontwikkeling bij is, die in lijn ligt met de brand
- Er moeten voldoende financiële middelen beschikbaar zijn

Kritische succesfactoren

- Branding moet landen in de hoofden van de personen die ook de beslissingen nemen.
- Branding moet gebaseerd zijn op de overkoepelende gedachte, het concept. Dat moet zodanig zijn dat mensen zich er aan kunnen verbinden, dat ze hun eigen belang erin terug zien en dat ze het ook kunnen doorvertellen. Het moet reproduceerbaar zijn.
- Branding kan alleen succesvol zijn wanneer het een combinatie vormt van drie elementen, geloofwaardig, aantrekkelijk en onderscheidend.

- De brand moet gebiedsinteger zijn, authentiek en onderscheidend maar ook verankerd bij de partijen die de brand tot uitvoering moeten brengen.
- Branding is succesvol wanneer je start bij het helder krijgen van wie de klant is en wat de betekenis van de plek is. Daarnaast is het van belang om degenen die de interventie moeten uitvoeren zo vroeg mogelijk bij elkaar aan tafel te krijgen.
- Bij branding is het van belang dat er een gedeelde missie is, en dat de profilering consistent is en wordt vastgehouden in de tijd. Er moet ook budget en tijd zijn en de mensen moeten zich verantwoordelijk voelen.

Vervolgens is alle informatie verwerkt in een stappenplan en dat is voorgelegd tijdens een interne discussie bij draaijer+partners. Daarna is aan de hand van deze discussie de eerste versie van het stappenplan verbeterd. Dit stappenplan is vervolgens getoetst aan de hand van drie cases van draaijer+partners. Daarna is het stappenplan weer verbeterd. Het stappenplan geeft tevens antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek en vormt daarmee de conclusie. Aan de hand van het stappenplan zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd voor verschillende partijen en voor vervolgonderzoek. De belangrijkste aanbeveling voor alle partijen die werkzaam zijn in gebiedsontwikkeling (marktpartijen en overheden) is om de initiatieffase van gebiedsontwikkeling uit te breiden met de analyse die als zodanig in het stappenplan beschreven staat. Dit heeft als voordeel dat de kernwaarden van het gebied duidelijk in kaart gebracht worden. Hierdoor is het mogelijk om tot nieuwe of andere inzichten te komen ten behoeve van de ontwikkeling. Vanuit dat punt kan vervolgens besloten worden of wel of geen branding toe te passen voor het gebied.

Het stappenplan bestaat uit vier stappen: analyse, het bepalen van de brand, productontwikkeling en marketing (voor toelichting zie volledige versie in paragraaf 8.2).

Stap 1: Analyse



- Analyse van gebied, omgeving en doelgroep
- Vaststellen van de ambitie en de opgave

Stap 2: Bepalen van de brand



De *brand* is opgebouwd rondom drie pijlers:

- doelgroep
- product
- gebied

Stap 3: Productontwikkeling

- Ontwikkelen van producten
- Fysieke producten (gebouwen, openbare ruimte)
- Niet fysieke producten (evenementen en diensten)

Stap 4: Marketing

- Uitvoeren marketingstrategie
- Interne en externe communicatie

INHOUD

Voorwoord

Samenvatting

1 Inleiding	13
1.1 Aanleiding	13
1.2 Probleemverkenning	14
1.3 Doelstelling	14
1.3.1 Resultaat	14
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	14
1.3.3 Wetenschappelijke relevantie	15
1.4 Vraagstelling	15
1.4.1 Afbakening	16
1.4.2 Begrippen	16
1.4.3 Succesfactoren	17
1.5 Methode van onderzoek	18
1.5.1 Explorerend onderzoek	18
1.5.2 Onderzoeksmodel	19
1.6 Leeswijzer	20
2 Gebiedsontwikkeling: een theoretisch kader	21
2.1 Ontstaan gebiedsontwikkeling	21
2.2 Definities gebiedsontwikkeling	22
2.3 Soorten gebiedsontwikkeling	23
2.3.1 Binnenstedelijke gebiedsontwikkeling	23
2.3.2 Nieuwe ontwikkelingen in uitleggebieden	23
2.3.3 Integrale gebiedsontwikkelingen op regionale schaal	24
2.4 Actoren	24
2.5 Het gebiedsontwikkelingsproces	25
2.6 Complexiteit in gebiedsontwikkeling	26
2.7 Conclusie	29
3 Branding: een theoretisch kader	31
3.1 Marketing, Concepting en branding	31
3.2 Geschiedenis branding	32
3.2.1 Marketing	32
3.2.2 Citymarketing en gebiedsmarketing	32
3.2.3 Citybranding	33

3.2.4 (Gebieds-)branding	33
3.3 Definities branding	33
3.4 Brandinggerelateerde begrippen	34
3.4.1 Identiteit en imago	34
3.4.2 Kernwaarden	35
3.5 Sturen op identiteit	36
3.5.1 Waaruit bestaat een identiteit	36
3.5.2 Functies identiteit	36
3.6 Duurzaamheid, leefstijlen en beleving	37
3.6.1 Branding en duurzaamheid	37
3.6.2 Branding en leefstijlen	37
3.6.3 Branding en beleving	39
3.7 De meerwaarde van branding	39
3.8 Voor- en nadelen van branding	40
3.9 Conclusie	41
4 Toepassing branding in gebiedsontwikkeling	43
4.1 Plaatsbepaling branding in het proces van gebiedsontwikkeling	43
4.2 De functies van branding in het gebiedsontwikkelingsproces	45
4.3 Methodieken en instrumenten	47
4.4 Conclusie	48
5 Opzet empirisch onderzoek	51
5.1 Fase 1: Interviews brandingprofessionals	51
5.1.1 Interviews	51
5.1.2 Brandingprofessionals	51
5.1.3 (Interne) Discussie	53
5.2 Fase 2: Toetsing stappenplan aan de hand van cases	54
6 Uitkomsten interviews Branding in de praktijk	55
6.1 Geïnterviewden	55
6.2 Definitie	56
6.3 Methode en toetsing	57
6.3.1 Begin en einde van branding	58
6.3.2 Methode	58
6.3.3 Toetsing	60
6.4 Doel en functies	60
6.5 Succesfactoren	61

6.6 Branding en de toekomst	64
6.7 Overige bevindingen	64
6.8 Conclusie	65
7 Uitkomsten toetsing stappenplan cases	67
7.1 Case 1: Talentencampus Oss	67
7.2 Case 2: Sint Michielsgestel Herontwikkeling	68
7.3 Case 3: Karakter	70
7.4 Conclusie	72
8 Conclusie en aanbevelingen	73
8.1 Conclusie	73
8.2 Stappenplan	74
8.3 Aanbevelingen	77
8.4 Aanbevelingen vervolgonderzoek	77
9 Reflectie	79
9.1 Inhoud	79
9.2 Onderzoeksproces	79
9.3 Persoonlijk leerproces	80
Literatuurlijst	81
Bijlagen	
Bijlage A Vragenlijst interview brandingprofessionals	
Bijlage B Geïnterviewden brandingbureaus	
Bijlage C Beschrijving brandingbureaus en methodieken	
Bijlage D Stappenplan versie 1	
Bijlage E Stappenplan versie 2	
Bijlage F Vragenlijst interview toetsen stappenplan	
Bijlage G Geïnterviewden cases	

1 INLEIDING

Deze master thesis betreft het toepassen van branding in gebiedsontwikkeling. In dit onderzoek wordt onderzocht onder welke voorwaarden branding succesvol toegepast kan worden in gebiedsontwikkeling. Dit hoofdstuk schetst eerst de aanleiding en de probleemverkenning van deze thesis. Vervolgens is de doel- en vraagstelling opgenomen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de gebruikte methodieken en de leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Nederland kent een bevolkingsdichtheid van ongeveer vijfhonderd mensen per vierkante kilometer. Deze dichtheid ligt nog hoger in de grote steden in de Randstad (Ruimtemonitor, 2007). De ruimte in Nederland om te bouwen is beperkt. Hierdoor komen direct verschillende problemen om de hoek kijken als we het hebben over gebiedsontwikkeling. 'Gebiedsontwikkeling is de ontwikkeling van een totaal gebied in al haar facetten en over een lange tijdspanne, waarbij zowel marktpartijen als overheden risicodragend participeren.' (Geoplan, 2007). De vele actoren, zoals ontwikkelaars, overheden en eindgebruikers, die betrokken zijn bij gebiedsontwikkeling maken het complex. Vaak is het lastig om de belangen van alle betrokken partijen op één lijn te krijgen en tot duidelijke afspraken te komen. Hierdoor is het moeilijk om gezamenlijke doelen vast te stellen en de actoren te binden. Uiteindelijk beïnvloedt dit het resultaat. Door de toenemende complexiteit bij gebiedsontwikkeling staat de aanpak hiervan ter discussie. De vraag rijst: 'In welke essentiële opzichten worden dergelijke projecten onvoldoende aangestuurd?' (Fakton, 2006). Op dit moment worden voor de aansturing van gebiedsontwikkelingen onder meer proces-, project-, en programmamanagementmethoden ingezet. Deze methoden zijn onderzocht en verbeterpunten zijn opgesteld voor deze methoden (Fakton, 2006). Deze verbeterpunten liggen vooral op het gebied van communicatie en informatie-uitwisseling, consequenter toepassen van programmamanagement, teamsamenstelling en taken beter definiëren, procedures flexibeler maken en meer inlevingsvermogen ontwikkelen. Hoewel er een toename is in het gebruik van verschillende proces-, project-, en programmamanagementmethoden om het proces van gebiedsontwikkeling te sturen en soepel te laten verlopen, rijst de vraag of er niet nog andere instrumenten of methoden zijn die gebiedsontwikkeling kunnen bevorderen. Geoplan (2007) zegt daarover het volgende: 'Een dergelijke opgave verdient een eigen benadering. Een aanpak die niet meer uitgaat van het ontwikkelen van één of meerdere fysieke objecten, maar het ontwikkelen van een visie en strategie voor het gebied'. Op dit gebied ligt ook de persoonlijke interesse en drijfveer van de onderzoeker: een manier vinden om ruimtelijke ontwikkelingen vraaggericht te benaderen waarbij de behoeften en wensen van de gebruiker(s) centraal staan. Wat zou deze aanpak kunnen zijn? De laatste jaren komt het begrip 'branding' steeds vaker op. Deze master thesis neemt branding, als middel om gebiedsontwikkeling te bevorderen, onder de loep. Branding is hier een aanvulling en geen alternatief op de proces-, project en programmamanagementmethoden. Een mogelijk extra stuk gereedschap in de gereedschapskist dus!

1.2 Probleemverkenning

Op basis van een eerste literatuurverkenning kan gesteld worden dat branding nog in de kinderschoenen staat en dat er geen eenduidige definitie van het begrip is. Ook is het onbekend hoe branding succesvol ingepast kan worden in het gebiedsontwikkelingsproces.

Branding van vastgoed kun je op twee manieren bekijken; één manier is branding als verkoopmiddel van vastgoed. In deze master thesis ligt de focus op de tweede manier: branding als instrument om met name gezamenlijke doelen vast te stellen, centrale actoren te 'binden', perceptie van proces en resultaat te beïnvloeden en verwachtingen te managen (De Porto, 2009). Voor het gemak noemen we alleen de tweede manier branding. Nederland Boven Water (2007-2009) gaat ervan uit dat 'branding een methode is om in projecten gezamenlijke kernwaarden vast te stellen en deze als kristallisatiepunten te gebruiken voor het gehele verloop van het ontwikkelingsproces'. Hiermee wordt bedoeld dat de vastgestelde kernwaarden als uitgangspunt gelden om ideeën rondom het project verder uit te werken. Branding kan volgens Nederland Boven Water (2007) tot meerwaarde leiden in termen van waardecreatie en het effectiever realiseren van een beter en duurzamer product. Wanneer de term 'branding' tevoorschijn komt, komen al snel de begrippen identiteit en imago naar boven. Deze begrippen hebben enige toelichting nodig om verwarring te voorkomen. De definities zoals die in deze master thesis gebruikt zullen worden, worden in paragraaf 1.4 toegelicht.

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het bieden van een stappenplan voor de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling. Er zal onderzocht worden op welke manier branding succesvol toepasbaar is binnen gebiedsontwikkeling en welke voorwaarden hieraan verbonden zijn. Dit leidt tot de formulering van de volgende doelstelling:

'Het verbeteren van de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling door middel van het aanreiken van handvaten in de vorm van een stappenplan.'

1.3.1 Resultaat

Het eindproduct van dit onderzoek is een stappenplan. Dit stappenplan geeft stapsgewijs weer hoe branding het beste toegepast kan worden in gebiedsontwikkeling.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Zoals in de aanleiding al genoemd, is het ontwikkelen van een gebied een complex proces. Er zijn veel verschillende actoren bij betrokken zoals projectontwikkelaars, corporaties, beleggers, andere typen eigenaren, bewoners en overheden. Door het beperkte oppervlak dat Nederland heeft is gebiedsontwikkeling meer dan alleen het letterlijk 'bakstenen stapelen' maar betreft het ook het samenbrengen van verschillende belangen zodat de publiek-private samenwerking

beter verloopt. Deze samenwerking uit zich vaak in een (gezamenlijke) gebiedsvisie en een uitvoeringsprogramma (VROM, 2009). Bij het samenstellen van een gebiedsvisie kan branding om de hoek komen kijken. Branding kan als methodiek gebruikt worden om een gebied een bepaalde identiteit en imago te geven. Door het gebruik van brandingmethodieken kan er een (gebieds)identiteit vastgesteld worden. Deze identiteit kan zorgen voor een goede afstemming van projecten en draagvlak voor de samenwerking tussen partijen. Het ministerie van VROM (2009) noemt nog dat de identiteit ingezet kan worden als referentiekader en inspiratiebron. Al deze factoren zouden kunnen leiden tot het bevorderen van gebiedsontwikkeling en tot een beter eindproduct. Door meer kennis over de toepassing van branding kan dit instrument verbeterd worden en uiteindelijk leiden tot een betere aanpak van gebiedsontwikkelingsprojecten.

1.3.3 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschap houdt zich steeds meer bezig met de 'zachte kant van vastgoed' zoals conceptontwikkeling. Steeds meer universiteiten en opleidingen voegen conceptontwikkeling toe aan hun lesprogramma (Sentel en Van Elst, 2008). Over branding is in de marketingliteratuur al het nodige verschenen en ook het gebied van citymarketing en – branding is niet onbekend. Deze thesis over branding en gebiedsontwikkeling waarbij de focus ligt op internal branding is een aanvulling op de wetenschappelijke literatuur. In de wetenschappelijke literatuur is er op dit moment nog maar weinig geschreven over branding. Het kan leiden tot meer gedegen kennis over methoden binnen het vakgebied Vastgoedkunde.

1.4 Vraagstelling

Om de doelstelling (zie paragraaf 1.3) te behalen moet de volgende centrale vraag beantwoordt worden:

'Wat zijn de succesfactoren voor de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling en hoe vertaalt zich dat in een stappenplan bij gebiedsontwikkeling?'

Deelvragen

Om een antwoord te geven op de centrale vraag, komen er verscheidene deelvragen aan bod. De deelvragen worden beantwoord op basis van literatuur en empirisch onderzoek. Als eerste zal een goede beschrijving moeten volgen van branding, wat het is, waaruit het bestaat en hoe het toepasbaar is.

Theoretisch onderzoek:

- 01 Wat wordt onder gebiedsontwikkeling verstaan?
- 02 Welke typen gebiedsontwikkelingen worden onderscheiden en wie zijn de betrokken actoren?
- 03 Hoe verloopt het gebiedsontwikkelingsproces en wat zijn de risicofactoren in dit proces?

-
- 04 Wat wordt onder branding verstaan en hoe verhoudt zich dat t.o.v. marketing en concepting?
05 Wat zijn de voor- en nadelen van toepassing van branding?

- 06 Hoe verhoudt branding zich in relatie tot het gebiedsontwikkelingsproces?
07 Welke methoden worden gebruikt voor de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling?

Empirisch onderzoek:

- 08 Op welke manier kan branding in gebiedsontwikkeling succesvol worden toegepast?
09 Hoe wordt een brand voor een gebiedsontwikkeling in de praktijk ontwikkeld?
10 Welke stappen zijn noodzakelijk bij de toepassing van branding in het proces van gebiedsontwikkeling?

1.4.1 Afbakening

In dit onderzoek staat het begrip 'branding' centraal. Branding kan ook opgevat worden als een marketinginstrument. Om verwarring te voorkomen wordt het begrip 'branding' alleen gebruikt zoals in paragraaf 1.4.3 is gedefinieerd. Wanneer er gesproken wordt over branding, zoals het in de marketing gebruikt wordt, wordt hier voor de duidelijkheid de term 'marketing' gebruikt. Gebiedsontwikkeling is zoals gezegd een complex proces. Andere landen kennen wellicht een andere problematiek. Daarom is gekozen om de uitkomsten van het onderzoek alleen te baseren op Nederlandse ervaringen. In de aanleiding wordt genoemd dat proces-, project-, en programmamanagementmethoden, gebruikt bij gebiedsontwikkeling, niet het gewenste resultaat opleveren. Branding wordt hier gezien als een aanvulling op de bestaande methoden en niet als een alternatief omdat branding niet volledig omvattend is. Daarom worden deze methoden niet verder onderzocht en vergeleken met branding.

1.4.2 Begrippen

Om branding goed te kunnen begrijpen, zullen eerst de begrippen 'identiteit' en 'imago' worden toegelicht. Aan de hand daarvan worden de verschillen neergezet tussen deze twee begrippen. Vervolgens wordt een definitie van branding gegeven.

Identiteit

Van het begrip identiteit bestaan verschillende definities en invalshoeken. Zo kun je bijvoorbeeld kijken naar persoonlijke identiteit of merkidentiteit. In deze thesis gaat het over gebiedsidentiteit. Hieronder wordt verstaan: 'De set aan typerende eigenschappen, die samen specifiek en kenmerkend zijn voor een gebied. De gebiedsidentiteit ligt besloten in zowel sociaal-maatschappelijke als fysiekrumtelijke condities en wordt gevormd door de onderlinge wisselwerking hiertussen' (Goorden, 2006).

Imago

Ook het begrip imago kent verschillende invalshoeken, zoals het imago van een product of van een bedrijf, of juist van een persoon. Ook in deze thesis gaat het over het imago van een gebied. 'Collectief beeld dat mensen hebben van een gebied. In tegenstelling tot identiteit wordt bij imago gekeken naar het beeld dat een persoon van buitenaf heeft' (Goorden, 2006).

Het verschil tussen identiteit en imago is dat gebiedsidentiteit wordt bepaald en ervaren door de gebruikers van het gebied zelf en imago is het beeld dat buitenstaanders van het gebied hebben.

Branding

Het begrip 'branding' is veelomvattend en zal nader worden toegelicht in het theoretisch kader. In deze thesis wordt branding als volgt gedefinieerd: Branding is het opbouwen en vestigen van een merk, waarbij een identiteit wordt geformuleerd en versterkt en associaties worden gecreëerd en positief worden beïnvloed. Het merk is richtinggevend voor de gebiedsontwikkeling en kan gebruikt worden om het onderscheidend vermogen van het gebied te versterken en het proces te bevorderen.

1.4.3 Succesfactoren

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: Wat zijn de succesfactoren voor de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling en hoe vertaalt zich dat in een handvat of stappenplan bij gebiedsontwikkeling?

Hiervoor moet eerst duidelijk zijn wat er onder succes wordt verstaan.

Succes is altijd lastig te beschrijven. Het is een meervoudig begrip. Voor wie is het succes? De stakeholders, de shareholders of allebei? Welke criteria gebruik je om succes te meten? Is dat:

- Financieel: rendement
- Cultureel
- Milieuwinst
- Verandering

Soms wordt een enkele verandering al als succes ervaren (Hobma, 2009). Maar is dat voldoende? Hobma (2009) vindt dit een zwak criterium, omdat succes wel in lijn moet liggen met de gemaakte kosten of inspanning. En op welk moment moeten we succes meten? Is dat bij de oplevering van een project? Een jaar later? Of tien jaar later? Projecten die aanvankelijk een mislukking zijn, kunnen later toch nog veranderen in een succes. Gaat succes dan over het behalen van vooropgestelde doelen?

Om wiens doelen gaat dat dan? Er zijn officiële doelen maar ook officieuze doelen, maar doelen kunnen ook verschuiven in de tijd. In deze thesis wordt het succes van branding bepaald aan de hand van de bijdrage aan het proces en aan de mate waarin de brand onderscheidend is.

Hobma (2009) kent drie niveaus van succesfactoren. Deze gaan in gradatie van de

stuurbaarheid van de factoren. Dit zijn:

- Context variabelen (achtergrond)
- Noodzakelijke voorwaarden
- Kritische succesfactoren

De achtergrondvariabelen, zoals economie, politiek, cultuur, demografie en wijziging van de wetgeving, zijn wel van invloed op een project maar niet stuurbaar.

De noodzakelijke voorwaarden zijn noodzakelijk voor succes, maar niet voldoende, ze zijn wel stuurbaar. Hierbij valt te denken aan: tijdige grondverwerving, analyse van de economische haalbaarheid, goede scopebepaling etc.

Als kritische succesfactoren worden onder meer onderscheiden: vertrouwen, leiderschap, imagooverandering van het gebied en complexiteitsbeperking. Deze factoren zijn lastig stuurbaar maar ontzettend belangrijk voor het succes van een project. In deze laatste categorie valt ook branding. Het succes van branding is lastig meetbaar, net zoals de mate van vertrouwen, maar wel belangrijk voor het slagen van een project.

1.5 Methode van onderzoek

Dit onderzoek gaat uit van een kwalitatieve explorerende onderzoeksmethode. Daarnaast worden er diepte-interviews gehouden en zal het stappenplan getoetst worden aan de hand van cases.

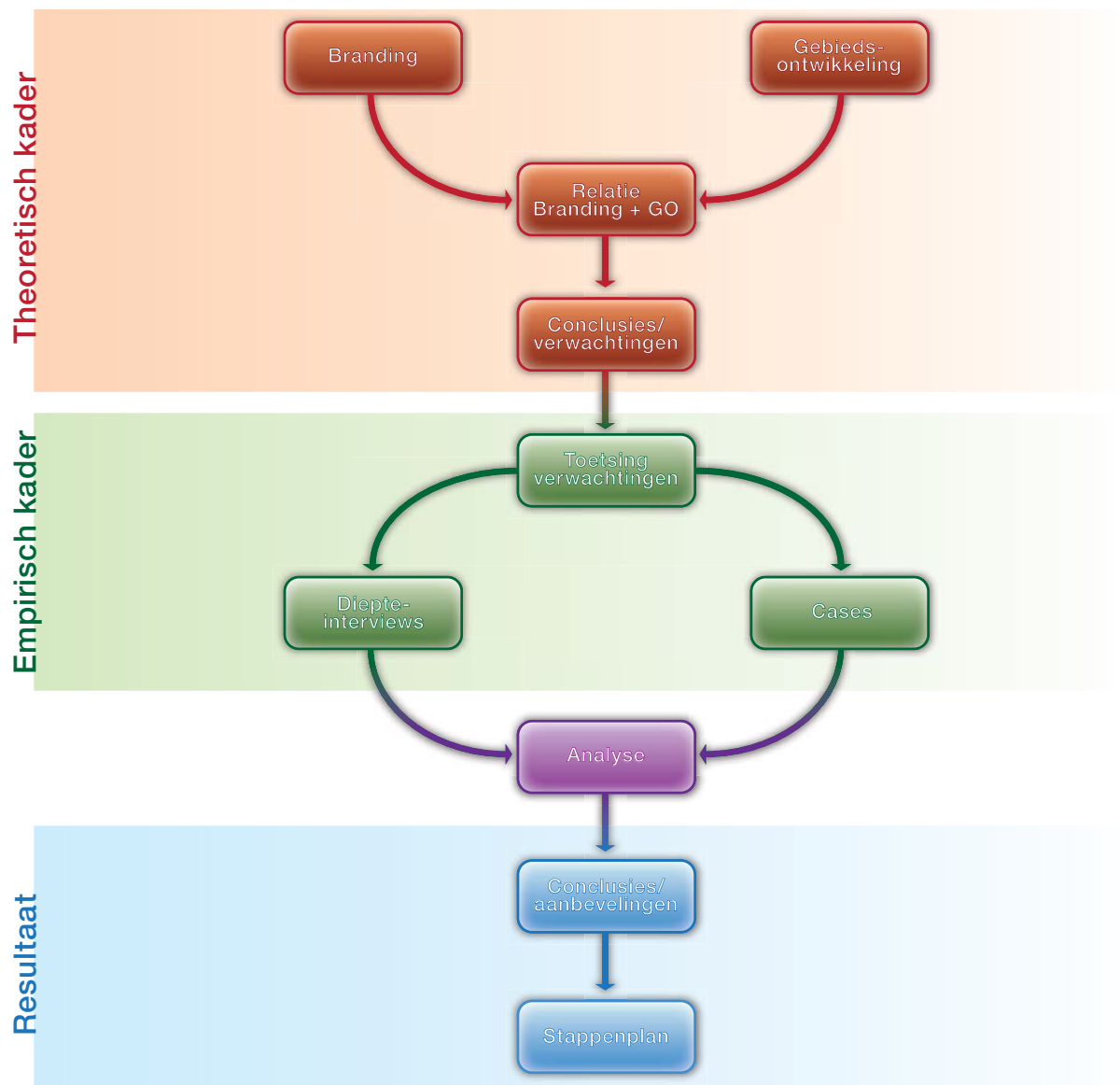
1.5.1 Explorerend onderzoek

In een explorerend onderzoek is er vooraf geen theorie en zijn er ook geen scherp geformuleerde hypothesen voorhanden. (Baarda e.a. 2005). Het doel van het onderzoek is gericht op het ontwikkelen van een theorie en/of scherpere formulering van hypothesen. Hierbij staat de kwaliteit van de resultaten boven de kwantiteit. Dit onderzoek leidt tot het benoemen en beschrijven van de voorwaarden die nodig zijn om branding succesvol toe te passen in gebiedsontwikkeling. Het explorerend onderzoek krijgt vorm door het doen van theoretisch en empirisch onderzoek. Om de kwaliteit te verhogen is een triangulatiebenadering toegepast. Hierbij wordt gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelingmethoden om dezelfde gegevens van de onderzoekseenheden te verzamelen (Baarda e.a. 2005). Concreet betekent dit dat er zoveel mogelijk informatie over dezelfde onderzoekseenheden via verschillende kanalen verkregen zal worden, zoals via een literatuurstudie, interviews en cases. Dit onderzoek zal eerst via een theoretisch onderzoek achterhalen welke voorwaarden er zijn om branding succesvol toe te passen in gebiedsontwikkeling. Vervolgens zal er in het empirisch onderzoek nagegaan worden in hoeverre deze voorwaarden in de praktijk overeenkomen. Verwacht wordt dat er vanuit de praktijk aanvullingen of correcties worden aangedragen op deze voorwaarden. In het empirisch kader worden interviews gehouden met brandingprofessionals. Deze interviews worden gehouden om meer kennis te vergaren van de wijze van toepassing en de voorwaarden

waaronder branding succesvol kan zijn. Deze interviews dienen als input voor het stappenplan. Het stappenplan wordt aan de hand van cases getoetst. Hierbij horen ook interviews, dit keer met andere partijen dan brandingprofessionals; een opdrachtgevende partij en een marktpartij.

1.5.2 Onderzoeksmodel

Figuur 1: Onderzoeksmodel (Eigen bewerking)



1.6 Leeswijzer

Het inleidend hoofdstuk 1 (met aanleiding, probleemverkenning, aanpak en methoden en technieken) wordt gevolgd door het theoretisch kader dat verdeeld is over de hoofdstukken 2, 3, en 4. In hoofdstuk 2 wordt het begrip gebiedsontwikkeling uiteengezet. Gebiedsontwikkeling vormt hiermee de context waarin branding zal worden toegepast. In hoofdstuk 3 wordt het fenomeen branding verder uitgediept. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling beschreven. Aan het einde van het theoretisch kader worden de voorlopige conclusies op basis van de literatuur getrokken, die als uitgangspunt gelden voor het empirisch onderzoek. De opbouw en verantwoording van het empirisch kader is te lezen in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 geeft vervolgens de uitkomsten van de interviews weer. Hoofdstuk 7 gaat verder in op de toetsing van het ontwikkelde stappenplan. Deze thesis sluit af met de conclusie en aanbevelingen.

2 GEBIEDSONTWIKKELING: EEN THEORETISCH KADER

Het theoretisch kader van dit onderzoek is hoofdzakelijk gevormd door literatuuronderzoek. De literatuur is geselecteerd op de bruikbaarheid voor het onderzoek en moet een bijdrage leveren aan de beantwoording van de deelvragen, waarbij getracht is zoveel mogelijk wetenschappelijke publicaties te gebruiken. Omdat vooral over branding weinig literatuur is verschenen is er veel gebruik gemaakt van internet en tijdschriftartikelen. Het theoretisch kader beantwoordt de deelvragen 1 t/m 6 van dit onderzoek. Het eerste hoofdstuk gaat over gebiedsontwikkeling, de context waarin dit onderzoek plaatsvindt. Vervolgens volgt een omschrijving van het begrip branding en de toepassing daarvan binnen gebiedsontwikkeling.

Gebiedsontwikkeling is een begrip waar we, in de ruimtelijke ordening en de vastgoedsector, niet meer om heen lijken kunnen. Voor dit onderzoek naar de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling wordt daarom eerst het fenomeen gebiedsontwikkeling beschreven. De deelvragen 1 t/m 3 worden hiermee beantwoord. Hierbij wordt ingegaan op het ontstaan van gebiedsontwikkeling, een begripsomschrijving, de soorten gebiedsontwikkeling, de actoren, het proces en de complexiteit van gebiedsontwikkeling.

2.1 Ontstaan gebiedsontwikkeling

In het begin van de 20ste eeuw was er in Nederland sprake van woningnood en slechte woonomstandigheden. Hierdoor kwam het besef bij de overheden dat ruimtelijke ontwikkeling meer gestuurd moest worden. In de Nota's Ruimtelijke Ordening vanaf 1960 heerste nog de gedachte dat de ruimte en de samenleving maakbaar en stuurbaar waren. Deze gedachten werden al snel van de baan geschoven en er kwam plaats voor de gedachte dat gebieden integraal aangepakt moesten worden. Dit gebiedsgericht beleid was nog wel van buiten naar binnen gericht, vanuit het idee dat de overheid bepaalt en de markt betaalt (Van Rooy e.a. 2006). In de praktijk betekende dit dat de projecten niet gericht waren op de vraag vanuit het gebied zelf maar dat een project aan een gebied werd opgelegd. Geleidelijk aan heeft de Nota Ruimte haar focus verlegd van toetsingsplanologie naar ontwikkelingsplanologie. Dit is hierna veranderd in gebiedsontwikkeling. Bij gebiedsontwikkeling ligt de nadruk niet op de ruimtelijke opgave maar op een maatschappelijke opgave. Volgens de Nota Ruimte (2004) leidt gebiedsontwikkeling tot meer investeringen in de ruimtelijke kwaliteit en duurzaamheid, meer snelheid in uitvoering van gezamenlijke plannen en meer betrokkenheid van bewoners en gebruikers bij hun leefomgeving.

2.2 Definities gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkeling wordt wel een containerbegrip genoemd. Dit wil zeggen dat hoe vaker de term gebruikt wordt, hoe meer deze uitgehold wordt en een leeg begrip wordt. Er zijn veel definities van gebiedsontwikkeling.

Zes omschrijvingen:

1. Gebiedsontwikkeling laat zich volgens Wallagh (geciteerd in Jansen, 2008) het best omschrijven als: 'Een fysieke en functionele transformatie van een gebied, dat gegeven het schaalniveau, de lange doorlooptijd van een gebiedsgerichte aanpak en de ambitie om binnen duidelijk begrensde gebiedsopgaven (ruimtelijk, sociaal, economisch, cultureel) in samenhang te realiseren plaatsvindt in een (door de tijd veranderend) krachtenveld, waarbinnen partijen met uiteenlopende belangen, posities, rollen, verantwoordelijkheden en risico's te traceren zijn'.

2. Wolting (2008) stelt 'dat gebiedsontwikkeling uit gaat van een integrale, intersectorale benadering van ruimtelijke opgaven waarin alle benodigde activiteiten ter realisering van een project of een complex van projecten – zoals aanleg van infrastructuur, groen en watervoorziening – in samenhang met opstalactiviteiten worden gerealiseerd'.

3. Bakker (2006) geeft een uitgebreide omschrijving van het begrip gebiedsontwikkeling: 'Bestuurlijke en sectorale grenzen doorsnijden om de ontwikkeling van gebieden te versterken. Samenhangende en gelijktijdige initiatieven op het terrein van woningbouw, natuurontwikkeling, ruimte voor water, voor sociaal-economische vitaliteit en voor infrastructuur. Gebiedsontwikkeling betekent ook het versterken van slagvaardigheid, het synchroniseren van belangen, het koppelen van dossiers, het ontwerpen van financieringsstrategieën, het genereren van snelheid, het op gang brengen van kwalitatieve en duurzame bewegingen en het realiseren van concrete resultaten. Het is een manier van denken en van samen werken, gericht op kwalitatief goede realisatie'.

4. De Zeeuw (2007) stelt: 'Gebiedsontwikkeling is de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her-)ontwikkeling van een gebied.

Kernpunt van gebiedsontwikkeling is dat proces en inhoud onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn'.

5. Van Rooy (2006): 'Gebiedsontwikkeling is de ontwikkeling van een afgebakend gebied in al haar facetten, gericht op het op een lijn brengen van publieke, private en particuliere belangen die bestuurlijke en sectorale grenzen doorsnijden, waarbij overheden samenwerken met maatschappelijke partners en risicodragend participeren'.

6. Nozeman (2008) omschrijft gebiedsontwikkeling als:

'Een bijzondere vorm van projectontwikkeling waarbij zowel private als publieke partijen samenwerken, meerdere functies in samenhang worden gerealiseerd, zowel vastgoed als ook infrastructuur en groen deel uitmaken van het project en sprake is van omvangrijke investeringen (> € 100 miljoen)'.

De definitie van Wolting (2008) gaat met name in op de integrale benadering van gebiedsontwikkeling. Hierbij staat de ontwikkeling van verschillende functies in één gebied centraal. Bakker (2006) en Wallagh laten zien hoe veelzijdig gebiedsontwikkeling is door in te gaan op de verschillende facetten en verschillende disciplines. In de definitie van Van Rooy (2006) staat vooral de samenwerking in gebiedsontwikkeling voorop. De Zeeuw (2007) noemt gebiedsontwikkeling een kunst. Hiermee impliceert hij dat het ontwikkelen van een gebied niet makkelijk is en dat er een binding moet zijn tussen functies, disciplines, partijen en belangen. In het kader van dit onderzoek sluit deze definitie het beste aan bij het andere centrale onderwerp van dit onderzoek: branding.

'Gebiedsontwikkeling is de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her-)ontwikkeling van een gebied. Kernpunt van gebiedsontwikkeling is dat proces en inhoud onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn'.

2.3 Soorten gebiedsontwikkeling

Grofweg zijn er drie soorten gebiedsontwikkeling te onderscheiden (VROM, 2009/1):

- Binnenstedelijke
- Nieuwe ontwikkelingen in uitleggebieden
- Integrale gebiedsontwikkeling op regionale schaal

2.3.1 Binnenstedelijke gebiedsontwikkeling

Ontwikkelingen in binnensteden zijn complex vanwege de bestaande bebouwing. Doordat het eigendom van de grond vaak versnipperd is zijn er altijd veel actoren betrokken bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Te denken valt aan ontwikkelingen zoals een centrumplan, herstructurering van woonwijken, bedrijventerreinen of transformaties.

2.3.2 Nieuwe ontwikkelingen in uitleggebieden

Uitleggebieden zijn vaak locaties dicht bij de stad gelegen. Hier is geen sprake van bestaande bouw. Daarbij spelen kwesties van ontsluiting, bereikbaarheid, openbaar vervoer en waterretentie. Ontwikkelingen die hier plaatsvinden omvatten vaak de aanleg van een woonwijk of bedrijventerrein.



De Blauwestad

De Blauwestad is een grootschalig project in de provincie Groningen. Wonen aan het water en te midden van de natuur staat centraal in dit project. Dit project is zo bijzonder omdat het zo ruim en groots is opgezet. Er is meer dan 8 km uitgegraven voor het Oldambtsmeer. Er zijn kavels van 600m² tot 7400 m² en er is een natuurgebied ontstaan van zo'n 2000 hectare (Blauwestad, 2009).

2.3.3 Integrale gebiedsontwikkelingen op regionale schaal

Deze ontwikkelingen zijn vaak groot van omvang en hebben een lange tijdsduur. De provincie of het Rijk zijn meestal initiatiefnemer bij dit soort projecten.

Door de grote omvang van dit soort projecten bevindt de gebiedsontwikkeling zich op een ander schaalniveau. Hiermee is de ontwikkeling altijd multifunctioneel van aard en worden meerdere ontwikkelingen, zoals wonen, werken en recreëren vaak integraal in de lift gezet.

2.4 Actoren

Gebiedsontwikkeling kent veel spelers. De actoren, ook wel stakeholders genoemd, zijn in te delen in twee groepen, de ene behorend tot de publieke sector en de andere tot de private sector. Onder de publieke sector vallen alle overheden en overheidsorganisaties, onder de private sector vallen diverse marktpartijen. Een overzicht met een aantal voorbeelden:

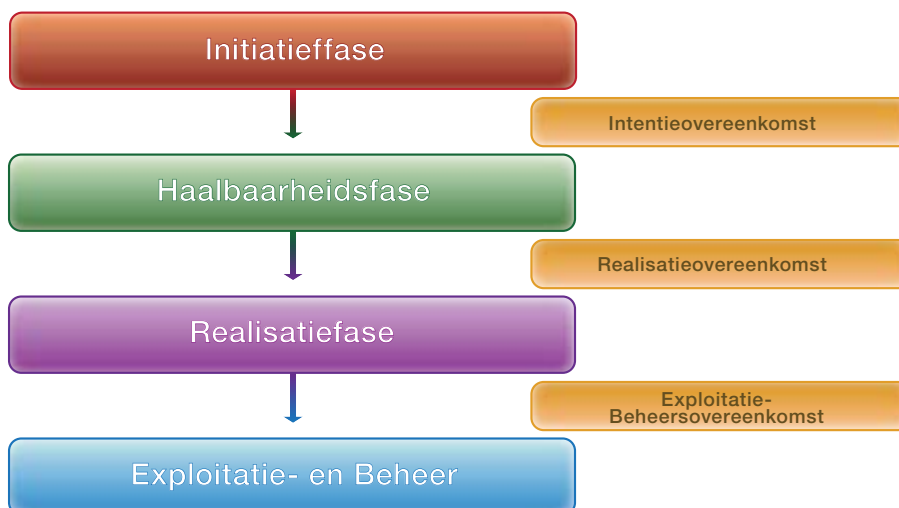
(Semi-) publieke sector	Private sector
Gemeenten	Projectontwikkelaars
Provincies	Aannemers
Waterschappen	Architecten
Rijksdiensten	Eigenaren/Eindgebruikers
	Makelaars
	Woningcorporaties
	Adviseurs

Tabel 1: Publieke en private sector (Eigen bewerking)

Om te komen tot een succesvolle gebiedsontwikkeling zullen beide sectoren moeten samenwerken. Deze samenwerking heet dan ook Publiek-Private samenwerking (PPS). Bij deze vorm van samenwerking is belangrijk dat een aantal zaken worden vastgelegd in een intentieovereenkomst of een andere contractvorm. Hierbij moet gelet worden op onder andere: verdeling van zeggenschap, risico's, kosten en opbrengsten, de manier van communiceren en randvoorwaarden voor het project. Overkoepelend hieraan is dat er een gezamenlijke visie voor het gebied is.

2.5 Het gebiedsontwikkelingsproces

Gebiedsontwikkeling kenmerkt zich door omvangrijke projecten. Om sturing te geven aan deze projecten verloopt het proces gefaseerd. Binnen de gebiedsontwikkeling kunnen verschillende deelprojecten ontstaan die weer elk hun eigen fasering en moment van oplevering kennen. Schematisch weergegeven ziet dat er als volgt uit:



Figuur 2: Fasering en contractvormen (VROM/1 2009)

VROM (2009) hanteert de volgende toelichting bij dit figuur:

In de initiatiefase komt een idee tot stand. Hierbij kunnen zowel de overheid als marktpartijen initiatiefnemer zijn. In deze fase wordt zoveel mogelijk informatie verzameld, adviezen ingewonnen en marktverkenningen uitgevoerd. Er is nog weinig sprake van samenwerking. Wolting (2008) stelt dat de initiatiefase bedoeld is om te onderzoeken of voor het project voldoende draagvlak is en of er geen betere alternatieven zijn. Ook meldt hij dat deze fase nog wel eens te weinig aandacht krijgt en dat er te snel over wordt gegaan naar het maken van ontwerpen.

'In de haalbaarheidsfase wordt de haalbaarheid van het plan onderzocht. Dit kan in sommige gevallen leiden tot aanpassing van de uitgangspunten of ontwikkeling van alternatieve oplossingen. De haalbaarheidsfase bestaat uit drie deelfasen:

- de definitiefase, met als product het Programma van Eisen (PvE);
- de ontwerpfase, met als product het ontwerp;
- de voorbereidingsfase, met als product het realisatieplan.

De samenwerking ontstaat in deze haalbaarheidsfase. Dit is het moment om de verschillende initiatieven op elkaar af te stemmen en de mogelijkheden voor realisatie te onderzoeken. De samenwerking kan op verschillende manieren tot stand komen en moet zoveel mogelijk worden vastgelegd in overeenkomsten'. Kritisch gekeken naar deze omschrijving valt op dat de nadruk ligt op het zoveel mogelijk vastleggen van afspraken. Hoewel dit natuurlijk belangrijk is voor het proces, is het vertrouwen tussen partijen nog belangrijker. Wanneer dit vertrouwen uitstekend is zal de vastlegging van bepaalde zaken minder uitvoerig zijn.

'In de realisatiefase (ook wel ontwikkelingsfase genoemd) worden de plannen uitgevoerd. Hierin is vooral monitoring van de afspraken noodzakelijk'. Ook hier kijkt VROM weer terug op de afspraken. Is het niet wijzer om de opgestelde doelen te monitoren?

'In de exploitatie- en beheerfase komt het onderhoud aan bod, totdat een ingrijpende reconstructie of vernieuwing nodig is waardoor het project als het ware opnieuw begint'.

2.6 Complexiteit in gebiedsontwikkeling

Zoals in de aanleiding al geschetst is, is gebiedsontwikkeling complex. Eerder is aangegeven dat de veelheid van actoren voor knelpunten zorgt omdat de belangen niet overeenkomen. Daarnaast is er een veelheid van procedures en regels wat gebiedsontwikkeling niet minder complex maakt. Wanneer gebiedsontwikkeling plaatsvindt in stedelijk gebied is die vaak nog lastiger dan bij een uitleggegebied omdat in het stedelijk gebied de bestaande bouw de ontwikkeling in de weg staat.

Fronik (2007) geeft een overzicht van factoren die complexiteit in projecten veroorzaken. Deze zijn ook van toepassing op gebiedsontwikkeling. Dit zijn:

- de omvang (veel functies, groot investeringsvolume)
- de flexibiliteit
- de samenhang met de omgeving
- de belangen van betrokken actoren
- de verdeling van de grondposities
- het procesverloop
- politieke verdeeldheid

Gebiedsontwikkelingsprojecten kenmerken zich door hun grote omvang. Integraal wordt er door publieke en private partijen aan vastgoedobjecten en voorzieningen gewerkt. Deze omvang en het aantal functies is van invloed op het investeringsvolume, waardoor een financieringsvraagstuk ontstaat. Daarnaast is een groter project vaak complexer omdat er meer partijen betrokken zijn, meer belangen waarmee rekening mee gehouden moet worden.

De samenhang met de omgeving is ook van invloed op projecten. Er kan bijvoorbeeld veel weerstand zijn vanuit de omgeving waardoor het proces vertraging oploopt.

De verdeling van de grondposities kan voor veel complexiteit zorgen. Gronden moeten aangekocht en verkocht worden zodat er een aaneengesloten grondgebied ontstaat waarop de gebiedsontwikkeling kan plaatsvinden.

Het procesverloop wordt beïnvloed door tal van factoren. Bijvoorbeeld het gebrek aan kennis waardoor er niet voldoende ingespeeld kan worden op toekomstige ontwikkelingen. Daarnaast staat de opgave vaak niet op zichzelf maar is vervlochten met andere opgaven in het gebied. Het proces kan ook beïnvloed worden doordat het proces dynamisch is. Een proces kan bijvoorbeeld veel langer duren dan de zittingstermijn van de betrokken wethouders of andere stakeholders met beslissingsbevoegdheid. Wisselingen hierin kunnen voor de nodige veranderingen zorgen. Ook politieke verdeeldheid kan voor veel problemen en vertraging zorgen.



A4 Midden Delfland

Dat projecten ook wel eens niet van de grond komen blijkt wel uit het voorbeeld van A4 Midden Delfland. Het gaat om een stukje snelweg tussen Delft en Schiedam. In 1963 speelde de kwestie al voor het eerst op. Ondanks alle procedures, bezwaren en kabinetswisselingen lijkt het project na bijna vijftig jaar toch door te gaan (Midden Delfland, 2009).

In bovenstaande omschrijving van factoren die complexiteit kunnen veroorzaken, wordt duidelijk dat er bij gebiedsontwikkeling veel zaken zijn waar rekening mee gehouden moet worden. Een ander onderzoek, uitgevoerd door Eiffel, sluit zich hierbij aan (Van der Cammen, 2006). De ondervraagden in dit onderzoek noemen risico's die afbreuk kunnen doen aan de gebiedsontwikkeling.

Onoverbrugbare belangentegenstellingen
Gebrek aan vertrouwen tussen de partners
Onvoldoende gevoel van urgentie in het veld
Gebrekkige kennis van de markt
Onwennigheid, ontbreken van voldoende praktische ervaring
Te weinig creativiteit bij het vinden van nieuwe oplossingen
Een overheid die niets durft los te maken
Overregulering en te lange procedures
Onvoldoende bestuurlijke daadkracht
Te commercieel denkende partijen
Ontbreken van goede trekkers
Zwak procesmanagement
Te weinig specialistische kennis
Onoverkomelijke financiële tekorten
Europese mededingingsregels

Tabel 2: Afbreukrisico's gebiedsontwikkeling Bron: (Van der Cammen. 2006)

2.7 Conclusie

Met dit hoofdstuk over gebiedsontwikkeling zijn de eerste drie deelvragen beantwoord. Met het oog op het volgende hoofdstuk over branding sluit de definitie van gebiedsontwikkeling van De Zeeuw (2007) het beste aan. 'Gebiedsontwikkeling is de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her-)ontwikkeling van een gebied. Kernpunt van gebiedsontwikkeling is dat proces en inhoud onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn'. In het eerste hoofdstuk is al genoemd dat branding een instrument is om met name gezamenlijke doelen vast te stellen, centrale actoren te 'binden', perceptie van proces en resultaat te beïnvloeden en verwachtingen te managen. Gebiedsontwikkeling gaat onder andere over het binden van partijen en branding kan daar een bijdrage aan leveren. Deze partijen bestaan uit een groot aantal actoren (zie paragraaf 2.4). Het proces van gebiedsontwikkeling in paragraaf 2.5 is opvallend doordat de nadruk ligt op het maken van afspraken en die in documenten vast te leggen. Dit hangt samen met één van de afbreukrisico's (zie paragraaf 2.6): een gebrek aan vertrouwen tussen partijen. Vooruitlopend op het volgend hoofdstuk wordt aangenomen dat juist branding kan helpen bij het opbouwen van vertrouwen tussen partijen.

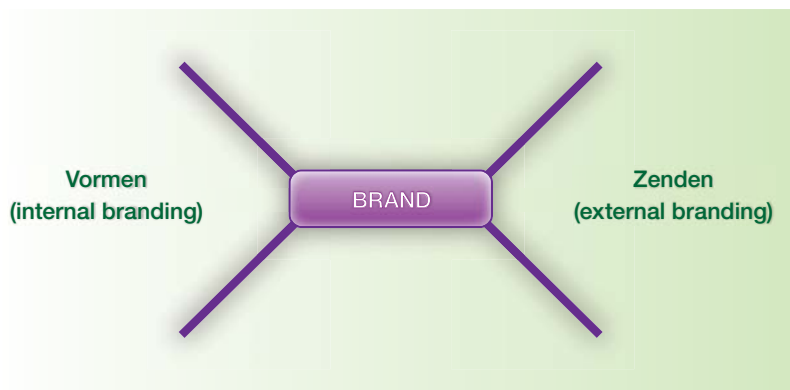
3 BRANDING: EEN THEORETISCH KADER

Het begrip en fenomeen 'branding' is niet bij iedereen bekend. Veelal wordt bij branding de link met marketing gelegd. Dit is niet zo vreemd want branding en marketing liggen ook erg dicht bij elkaar. Dit hoofdstuk beschrijft de context van branding tussen marketing en concepting, de geschiedenis van branding, de definities, de meerwaarde van branding en de voor- en nadelen van branding.

3.1 Marketing, Concepting en branding

Zoals in de probleemverkenning genoemd, kunnen we spreken over internal branding en external branding. Internal branding is de variant waarover in dit onderzoek gesproken wordt, ook wel aangeduid als 'branding'. External branding is meer gericht op het in de markt zetten van een project. In een schema ziet dat er als volgt uit:

Figuur 3: Internal en external branding, gebaseerd op model Van Dusseldorp (2008).



Internal branding geeft vorm aan het project/ aan de brand door middel van het vormen of vaststellen van een identiteit. Dit dient als inhoudelijke input. External branding is de communicatie naar buiten toe (het zenden). Branding komt niet zomaar ergens vandaan. Branding kent tal van raakvlakken met marketing en concepting. Sentel en Van Elst (2008) laten dit in een ringenmodel zien. Globaal kun je dit ringenmodel als volgt zien: branding vormt de kern en het begin van een project/product of gebiedsontwikkeling, vervolgens wordt dat omgezet in een concept en als laatste wordt het concept met een marketingstrategie naar buiten gebracht.

Figuur 4: Ringenmodel (Sentel en Van Elst, 2008)



3.2 Geschiedenis branding

Branding zoals bedoeld in dit onderzoek, heeft een bepaalde aanloop gehad. Dit is begonnen vanuit de marketing. Langzaamaan werden deze technieken ook op steden toegepast, waaruit begrippen als citymarketing en gebiedsmarketing ontstonden. Vervolgens werd branding ook toegepast op steden. Branding wordt vandaag de dag ook op gebiedsniveau toegepast, de (gebieds)-branding.

3.2.1 Marketing

Zolang er gehandeld wordt in producten, zolang bestaat marketing al. Het vakgebied van de marketing is in het begin van de negentiende eeuw ontstaan. Marketing is hiermee verschoven van het verkopen van producten naar het inspelen op de behoeften van de consument. Kotler (2000) definieert marketing als: 'De menselijke activiteit gericht op het vervullen van behoeften en verlangens door middel van ruil'.

3.2.2 Citymarketing en gebiedsmarketing

Langzaamaan kwam het besef dat marketing niet alleen op producten en diensten toegepast kon worden, maar ook op vastgoedproducten en steden. Citymarketing is een proces om de stedelijke en regionale omgeving zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de wensen van geselecteerde doelgroepen teneinde permanente stimulansen te scheppen voor de sociale en economische functies en activiteiten van het betreffende gebied (Voogd e.a. 1987). Bij citymarketing draait het voornamelijk om het aantrekken van potentiële bewoners en investeerders. Dit zelfde principe geldt ook voor gebiedsmarketing. Buhrs (2008) omschrijft gebiedsmarketing als volgt: Het afstemmen van gebieden en hun (toekomstige) programma op de wensen van de klant en het verankeren van de belangrijkste voordelen van een gebied en de mate waarin het zich onderscheidt van andere gebieden in het bewustzijn van de klant.



Er gaat niets boven Groningen

In 1990 zette Groningen zich al op de kaart met de slagzin 'Er gaat niets boven Groningen'. Almere volgde met: 'Het kán in Almere'. Maar ook Eindhoven heeft zijn eigen slogan: 'Eindhoven, voorop in technologie'. 'Den Haag, koninklijk veelzijdig', 'Welkom in Zeeland' en 'I amsterdam' (Riezebos, 2007).

3.2.3 Citybranding

Reinders (2004) stelt dat het concept van branding afkomstig is uit de periode van industrialisatie in de negentiende eeuw. Het concept werd toegepast om de toenemende concurrentie tussen producenten van gelijksoortige producten in goede banen te leiden. Branding werd in de twintigste eeuw, met name in de naoorlogse periode, een veel gebruikte marketingstrategie. Waar het bij citymarketing nog vooral gaat om het aantrekken van mensen, gaat het bij citybranding veel verder. Citybranding richt zich op het in de volle breedte ontwikkelen en exploiteren van een stedelijk merk met als kern de stedelijke merkidentiteit. Riezebos (2007) beschrijft citybranding als de toepassing van brandingtechnieken op geografische locaties in de breedste zin van het woord.

3.2.4 (Gebieds-)branding

De laatste jaren is het belang van branding toegenomen en wordt dit ook toegepast op gebieden en locaties. Gebiedsbranding heeft dezelfde inzet als citybranding; namelijk het vormen van een identiteit. Dit onderzoek gaat over (gebieds-)branding. In de volgende paragraaf worden een aantal definities met elkaar vergeleken.

Concluderend kan gesteld worden dat er een klein verschil is tussen (city)marketing en (city) branding. Bij marketing vormen wensen en behoeften van consumenten het stappenplan voor het handelen van een organisatie; bij branding is een zelfgekozen visie, missie en identiteit meer richtinggevend (Riezebos, 2007). Sentel & Van Elst sluiten zich hier bij aan. Zij stellen dat bij city-, locatie- en vastgoedbranding gekeken wordt naar het fysieke gebied en naar de onderscheidende waarden, waarbij het formuleren van de identiteit van de locatie erg belangrijk is. Daarentegen is citymarketing erg gericht op het aantrekken van mensen. Grofweg draait marketing om het afstemmen van het aanbod op de vraag en branding stelt de vraag centraal.

3.3 Definities branding

Branding lijkt wel een ongrijpbaar begrip. De zoektocht naar definities van branding laten zien dat er geen eenduidige definities zijn. De term branding komt voort uit de marketingwereld. Branding is het werkwoord van 'brand' wat de Engelstalige benaming is voor 'merk'. Een bekende definitie van Kotler van een merk is: 'Een naam, term, teken, symbool of ontwerp of een combinatie van deze elementen, aan de hand waarvan producten of diensten van een bepaalde aanbieder te herkennen zijn en onderscheiden kunnen worden van die van de concurrent' (Kotler e.a. 2000). Onder branding zou dan kunnen worden verstaan: 'Een systematische poging om het imago – het totaal aan denkbepelden, opinies en gevoelens dat bij publieksgroepen bestaat over een bedrijf, product, land of fenomeen – te ontwikkelen en/of te managen' (Duijvestijn e.a. 2004). In deze definitie draait het heel sterk om het imago en wordt de identiteit van een gebied niet genoemd. Daarom voldoet deze definitie niet voor dit onderzoek.

Branding kent nog meer definities. Zo noemt Nederland Boven Water (2007-2009) dat branding een 'methode is om in complexe projecten gezamenlijke kernwaarden vast te stellen en deze als kristallisatiepunten te gebruiken voor het gehele verloop van het ontwikkelingsproces'. Deze definitie is enigszins kort door de bocht te noemen omdat de focus alleen op de kernwaarden ligt. De Porto (2008) formuleert, in zijn scriptie over vastgoedbranding, zijn eigen definitie: "Branding is het opbouwen en vestigen van een merk, waarbij een identiteit wordt geformuleerd en versterkt en associaties worden gecreëerd en positief beïnvloed. Hierdoor wordt bovenop de functionele waarde- een symbolische en economische meerwaarde toegevoegd en kan de entiteit zich onderscheiden van de concurrentie". De Porto benadert branding vanuit een merkbenadering. Hoewel er veel overeenkomsten zijn, wordt branding in deze scriptie opgevat overeenkomstig onderstaande formulering.

Branding is het opbouwen en vestigen van een merk, waarbij een identiteit wordt geformuleerd en versterkt en associaties worden gecreëerd en positief worden beïnvloed. Het merk is richtinggevend voor de gebiedsontwikkeling en kan gebruikt worden om het onderscheidend vermogen van het gebied te versterken en het proces te bevorderen.

3.4 Brandinggerelateerde begrippen

Uit de definities komen twee begrippen naar voren die onlosmakelijk verbonden zijn met het begrip branding: identiteit en kernwaarden. Deze begrippen zijn onderdeel van branding.

3.4.1 Identiteit en imago

Branding is een instrument voor het vaststellen van een gebiedsidentiteit. Gebieden hebben daarentegen ook een imago. Identiteit en imago is hier dus niet hetzelfde. Het verschil tussen identiteit en imago is dat gebiedsidentiteit wordt bepaald en ervaren door de gebruikers van het gebied zelf en imago is het beeld dat buitenstaanders van het gebied hebben. Vaak is het gewenst dat de identiteit en het imago zoveel mogelijk overeenkomen. Duijvestijn e.a. (2004) zegt daarover het volgende: 'Merkbeloften en – waarden moeten behalve worden gecommuniceerd ook worden geïncorporeerd in het gedrag van de organisatie en haar medewerkers. Gebeurt dat niet, dan wordt het merk al snel als ongeloofwaardig of zelfs onethisch terzijde geschoven.

Branding krijgt hierdoor steeds meer het karakter van identiteitsmanagement, waarbij de bedrijfseigen kenmerken zo goed mogelijk aan de doelgroepen worden overgedragen middels gedrag, symboliek en communicatie'. Anders gezegd, het streven is het beeld dat de omgeving van een organisatie heeft zoveel mogelijk te laten stroken met de identiteit.



Merken en hun imago

Producten hebben een bepaald imago. Zo staat Volvo bekend als veilig en degelijk. Bij Ferrari krijg je al snel het beeld van 'de rode sportauto', snel en stoer. Een bepaald imago is niet altijd het gewenste imago. Steden kampen ook wel met slechte imago's. Een merkbenadering van steden zou soelaas kunnen bieden (Merkplaats, 2009).

3.4.2 Kernwaarden

Naast identiteit en imago is ook het begrip kernwaarden aan branding verbonden. 'Gebiedsspecifieke waarden zijn waarden die kenmerkend zijn voor een gebied en die gezamenlijk het gebied typeren. Een kernwaarde is opgebouwd uit een overkoepelende naam (de eigenlijke kernwaarde) en kent daarnaast drie componenten: een functionele, een emotionele en een aspirationele component (Goorden, 2006)'.



Mariahoeve

Branding wordt al veel toegepast op wijkniveau. Ook in de wijk Mariahoeve in Den Haag is branding toegepast. Bij Mariahoeve zijn waarden geclusterd in een aantal kernwaarden: distinctie park-wijk, voorkomend, compositie, kordaat. Deze kernwaarden zijn uitgewerkt in een gebiedsvisie die de toekomstige ontwikkelingen voor de wijk moet aangeven (HBG, 2009).

3.5 Sturen op identiteit

Het project Identiteit en Branding is een project waarbij branding is toegepast op wijkniveau bij een viertal pilots. Hierbij is het 'sturen op identiteit' de drijfveer. Dit is een mooie vertaling van wat branding eigenlijk doet.

Elk gebied is uniek en vraagt daarom om een eigen aanpak. Hierdoor is er geen vastomlijnde methodiek voor dit soort opgaven. Deze opgaven hebben wel gemeen dat ze het fenomeen identiteit op meerdere wijzen raken (Goorden, 2006). 'Identiteit zou hierom de verbindende schakel in de aanpak van gebiedsontwikkeling moeten zijn' (Goorden, 2006).

3.5.1 Waaruit bestaat een identiteit

'Gebiedsidentiteit ligt besloten in zowel sociaal-maatschappelijke als fysiekrumtelijke condities en wordt gevormd door de onderlinge wisselwerking hiertussen. Het is de verbindende factor tussen verschillende kenmerken en opgaven. De fysieke vorm maar ook de kenmerken van bewoners, hun leefpatronen en waardeoriëntaties bepalen tezamen de identiteit van een gebied' (Goorden, 2006).

3.5.2 Functies identiteit

Het project Identiteit en Branding kent twee functies toe aan identiteit. Identiteit als relatiedrager en identiteit als sturingsinstrument.

In de functie van identiteit als relatiedrager zorgt identiteit voor de binding van mensen rondom de opgave. De nieuwe manier van werken waarbij identiteit centraal staat zorgt ook voor het doorbreken van barrières en bestaande verhoudingen.

In de functie van identiteit als sturingsinstrument geeft identiteit inspiratie. Deze inspiratie vormt de basis voor de samenwerking tussen partijen. 'Het spreekt deelnemers op een andere wijze aan op hun mogelijke inbreng en bijdrage aan de gebiedsontwikkeling vanuit identiteit.

Hierdoor heeft het de kracht om sturend en richtinggevend te zijn in ontwikkeling van een gebied' (Goorden, 2006).

Welke mogelijkheden heeft identiteit nog meer? Identiteit biedt de mogelijkheid voor een wijk, stad of buurt om zich te onderscheiden van de rest. Identiteit kan daarmee ingezet worden om plaatsen positief te profileren. Vooral op wijkniveau draagt kennis over de identiteit bij aan een meer afgewogen gebiedsontwikkeling/herstructurering (KEI-centrum, 2009). Het sturen op identiteit in wijken is nog wel eens lastiger omdat de lokale identiteit vaak gekoppeld is aan een slecht imago/reputatie.

Identiteit is ook een goed middel om de participatie van huidige bewoners te versterken (KEI-centrum, 2009). 'Tot slot geeft werken met identiteit de mogelijkheid te praten over kansen in plaats van problemen. De discussie over stedelijke vernieuwing krijgt zo een veel positievere klank' (KEI-centrum, 2009).

3.6 Duurzaamheid, leefstijlen en beleving

Identiteit en kernwaarden zijn de begrippen die onlosmakelijk verbonden zijn met het begrip branding. Branding kent ook nog raakvlakken en overeenkomsten met andere begrippen, namelijk duurzaamheid, leefstijlen en beleving.

3.6.1 Branding en duurzaamheid

Duurzaamheid is een begrip wat groots zijn intrede heeft gedaan in de Nederlandse samenleving. Campagnes vanuit de overheid over energiebesparing en het scheiden van afval zijn daar een paar voorbeelden van. Ook het bedrijfsleven probeert zijn beste beentje voort te zetten wat duurzaamheid betreft. Maar duurzaamheid kun je vanuit verschillende invalshoeken bekijken. Zo kun je op andere manieren met het bouwproces omgaan, duurzamere materialen gebruiken, meer energiebesparing bewerkstelligen, flexibel bouwen zodat ook andere functies mogelijk zijn of zo bouwen dat de materialen bij de sloop van het gebouw hergebruikt kunnen worden.

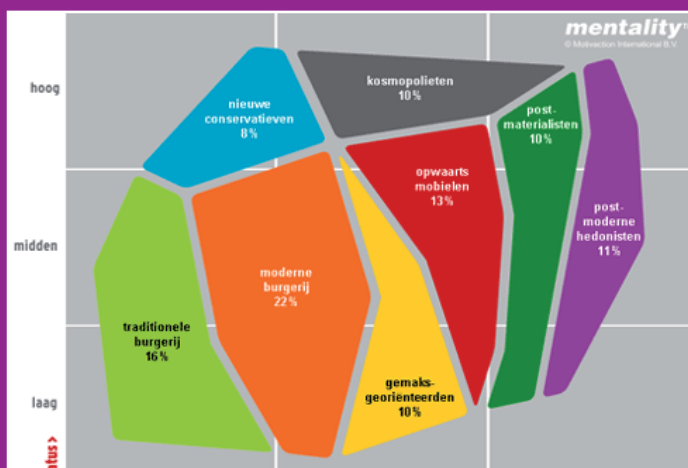
Branding is in een bepaalde zin ook een vorm van duurzaamheid. Branding kan volgens Nederland Boven Water (2007) tot meerwaarde leiden in termen van waardecreatie en het effectiever realiseren van een beter en duurzamer product. Als je het traject goed doorloopt en daarmee een duidelijk 'product' neerzet wat de consument aanspreekt, is het project meer op de lange termijn gericht dan wanneer je dat niet zou doen. Mensen krijgen daardoor een bepaalde binding met hun leefomgeving wat dan ook weer de leefbaarheid van het gebied ten goede komt.

3.6.2 Branding en leefstijlen

Bij branding hoort ook een duidelijke analyse van de doelgroep waarvoor je wilt bouwen of de doelgroep die het beste bij het type gebied past. Branding zet daarmee de gebruiker meer centraal. De laatste jaren is ook duidelijk het gebruik van leefstijlen en woonmilieus toegenomen. Bij een leefstijlbenadering wordt er een indeling in groepen gemaakt anders dan gebaseerd op inkomen, leeftijd en huishoudensamenstelling. Het grote voordeel hiervan is dat de woonvoorkeuren van bewoners beter zichtbaar worden. Door bij het bouwen meer met deze voorkeuren rekening te houden, kan een bepaalde doelgroep met een bijbehorende levensstijl aangetrokken worden. Het nadeel van de leefstijlbenadering is dat er onder andere veel verschillende typologieën in de omloop zijn waardoor het onwerkbaar dreigt te worden (KEI-centrum, 2009). Ook zijn het gedrag en de voorkeuren van mensen aan verandering onderhevig. Ander commentaar is dat binnen één huishouden meerdere leefstijlen te onderscheiden zijn, wat de woonkeuze dan lastig maakt (KEI-centrum, 2009). In Amerika bestaan 'gated communities',

dit zijn woonvormen waarin een bepaalde doelgroep met een bepaalde leefstijl er voor kiest om in het zelfde gebied te gaan wonen. In Nederland worden de leefstijlbenaderingen van Smart Agent en van Motivaction het meest gebruikt (Menkhorst, 2009). Smart Agent heeft het Brand Strategy Research Model (BSR-model) ontwikkeld. Hiermee worden de achterliggende motieven, waarden en behoeften van de woonwensen van consumenten onderzocht. Het model werkt volgens een vragenlijst met associatie-items. De score op deze vragenlijst kan liggen op twee dimensies: de sociologische dimensie en de psychologische dimensie. Vervolgens worden de consumenten opgedeeld in vier kwadranten: vitaliteit, harmonie, controle manifestatie en zekerheid. De score valt nooit 100% in één van de kwadranten maar er is wel te zien met welk kwadrant de consument de meeste overeenstemming heeft. De vier kwadranten worden ook wel 'belevingsgroepen' genoemd. Deze zijn vervolgens vertaald in acht onderscheidende community concepts.

Het Mentalitymodel van Motivaction is een tweede manier om de woonwensen van consumenten in beeld te brengen. Bij dit model wordt er gebruik gemaakt van marktgegevens op uiteenlopend gebied: media, automotive, arbeidsmarkt, vrije tijd en cultuur, energie, finance, ICT, mobiliteit, retail, wonen etc. Er wordt een relatie gelegd met maatschappelijke ontwikkelingen en er wordt een koppeling gemaakt met mediagebruik, retail en consumptiegedrag. De scores worden uitgedrukt in acht sociale milieus.



Motivaction

Het Mentality model van Motivaction is een voorbeeld van een leefstijlbenadering. Door middel van het beantwoorden van een vragenlijst wordt bepaald tot welke leefstijl iemand behoort (Motivaction, 2009).

3.6.3 Branding en beleving

Woon- en/of werkkeuzes worden niet alleen op basis van inkomen, locatie en huishoudensamenstelling gemaakt. Bij het maken van deze keuzes komt ook een stuk 'gevoel' of 'beleving'. De nieuwe woon of werkplek moet de consument aanspreken. Plaatsen hebben een bepaalde betekenis voor mensen. Branding tracht op de beleving van de (toekomstige) gebruiker in te spelen. Volgens Ouwehand (2008) is er een verschuiving waarneembaar van functionalisme naar symbolisme. Hierdoor komt de ervaring en de beleving van consumenten meer centraal te staan.

3.7 De meerwaarde van branding

De meerwaarde van branding is nauwelijks in één zin te beschrijven. Reinders (2008) meldt daarover 'De waarde van branding schuilt in de verknoping van zachte elementen van affect, binding en betekenis en de harde processen van politiek en economie'. Hoogendoorn (2008) beschrijft de meerwaarde van branding iets uitgebreider: 'De waarde van branding bestaat uit economische meerwaarde (te vertalen in parameters als snellere doorlooptijd, snellere verkoop en eventueel hogere verkoopprijzen), maar ook uit maatschappelijke meerwaarde (bv. omdat het aanbod beter aansluit bij de behoeften, of er sprake is van meer woongenot of economische synergie)'. Branding doet nog zoveel meer. Branding kan een rol spelen bij locatie-, en woningkeuzes doordat er ingespeeld wordt op belevingselementen zoals herinneringen, smaken, gevoelens en emoties (Hoogendoorn, 2008).

Branding kan sturing en richting geven aan het complexe gebiedsontwikkelingsproces. 'Via branding kan een visie worden geformuleerd – een stip aan de horizon waar men met zijn allen naar toe kan werken – die zorgt voor een bepaalde mate van gezamenlijkheid afhankelijk van de gekozen aanpak' (Van Dusseldorp, 2008). 'Branding draagt ook bij aan een verfrissing van het apparaat en breekt met de slaapverwekkende vergaderingen en trage en stroperige structuren, waarlangs plan- en besluitvormingsprocessen vaak verlopen' (Reinders, 2008).

Branding kan bijdragen aan de profilering van gebieden. Gebieden moeten steeds meer met elkaar concurreren. Als je hier op in wilt spelen zul je iets moeten creëren wat mensen echt willen hebben. Branding kan dan bijdragen om alle betrokkenen samen verantwoordelijk te maken voor het ontwikkelen van een uniek merk (Van Ratingen, 2008). Vooral voor niet voor de hand liggende plekken is branding het instrument om een gebied in de lift te krijgen en het duurzaam aantrekkelijk te maken. Branding maakt een gebied leesbaar. Beelden, verhalen en symbolen maken de complexe en gelaagde leefwereld van een gebied leesbaar en herkenbaar.

Is branding daadwerkelijk een belofte van waarde? Op het eerste gezicht lijkt branding een ontzettend waardevol instrument maar het concrete bewijs hiervoor ontbreekt.



Motivaction

Overhoeks betreft een gebiedsontwikkeling van het oude 'Shell terrein' tegenover Amsterdam Centraal, aan het IJ. Het gebied moet een nieuwe stadswijk worden waar verschillende functies worden gecombineerd, zoals wonen, werken en recreëren. Omdat het gebied van oudsher een slechte reputatie heeft is hier branding toegepast. De betrokken stakeholders hebben een brandpartnership opgericht onder begeleiding van Placebrands. Hieruit vloeide een gezamenlijke visie voor het gebied op basis van gekozen kernwaarden. Deze kernwaarden zijn: Authentiek, Eigenzinnig, Spannend, Levendig, Open, Passie en Creatief (Nederland Boven Water, 2007-2009).

3.8 Voor- en nadelen van branding

Op basis van het artikel 'Een belofte van waarde' (Van Ratingen, 2008) kan een eerste aanzet gegeven worden tot de voor- en nadelen van branding. Deze zijn niet allesomvattend.

De voordelen van branding zijn:

- Branding kan bijdragen aan het beter aansluiten bij de wens van de doelgroep waarvoor je ontwikkelt.
- Branding kan bijdragen aan het lostrekken van vastgelopen projecten.
- Branding kan sturing geven aan complexe vraagstukken.
- Branding kan door middel van een heldere gebiedsidentiteit bijdragen aan het scherper selecteren van ontwerpende en uitvoerende partijen.
- Branding kan bijdragen aan het verbeteren van de vertrouwensband tussen partijen.
- Branding sluit aan bij de vraag naar projecten met meer 'zingeving'.

De nadelen en problemen van branding zijn:

- Partijen zien de meerwaarde en het belang van branding niet in. Hierdoor staan ze er niet open voor.
- Publieke partijen kunnen er tegenop zien het bedachte concept politiek te verkopen.
- Branding is niet altijd neergelegd bij de personen die beslissingsbevoegdheden hebben. Daardoor loopt het wel eens mis.
- Niet iedereen constateert dat branding toekomstgericht is. Belangrijk hierbij is dat er niet te veel gestuurd wordt op de huidige gebruikers, maar op de toekomstige gebruikers.

3.9 Conclusie

Door middel van dit hoofdstuk zijn de deelvragen vier en vijf beantwoord. Branding kent raakvlakken met concepting en marketing. Branding werd al een geruime tijd op producten en organisaties toegepast maar sinds een aantal jaren ook op plaatsen. Over gebiedsbranding is dan ook weinig literatuur verschenen. In de internationale literatuur bestaat wel de nodige informatie over citybranding, place identity en placebranding. Waarom branding nog niet vaker wordt toegepast is een onbeantwoorde vraag. Als branding kan waarmaken wat het belooft, zie paragraaf 3.7, dan zou branding misschien wel het ontbrekende puzzelstukje in gebiedsontwikkeling kunnen zijn. Het ontbreekt niet aan aandacht voor het onderwerp branding maar het ontbreekt wel aan bewijs. Ook is het onbekend wanneer in een project daadwerkelijk branding is toegepast. Is er alleen sprake van toepassing wanneer het ook branding genoemd wordt? Of mag bij een project waarin op basis van identiteit en kernwaarden een richtinggevende visie is samengesteld, ook van branding gesproken worden?

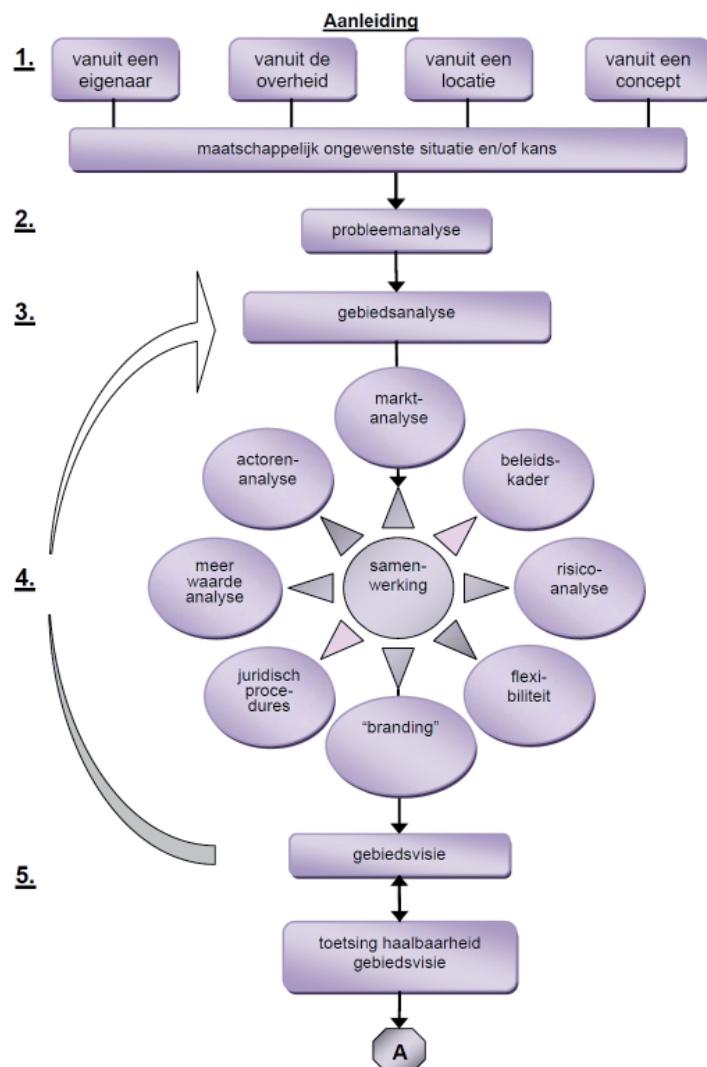
4 TOEPASSING BRANDING IN GEBIEDSONTWIKKELING

Dit hoofdstuk gaat verder in op de relatie van branding in gebiedsontwikkeling. Als eerste wordt daarom de plaatsbepaling van branding in het proces geschetst. Daarna worden de functies die branding kan vervullen in het gebiedsontwikkelingsproces beschreven. Het hoofdstuk eindigt met een omschrijving van bedrijven die een brandingmethodiek gebruiken.

4.1 Plaatsbepaling branding in het proces van gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkeling kent verschillende fases zoals in paragraaf 2.4 is besproken. Branding vindt voornamelijk plaats in de initiatieffase. Jansen (2008) heeft onderzoek gedaan naar het proces van gebiedsontwikkeling. Hierbij heeft hij een model voor de initiatieffase opgesteld. Zijn onderzoek was overigens gericht op het proces van gebiedsontwikkeling, niet op branding. Toch is branding terug te vinden in dit model. Branding heeft hier alleen een andere betekenis dan er in deze thesis aan wordt toegekend. Branding krijgt in zijn scriptie de lading 'van het in de markt zetten van een product'. Uit het onderzoek blijkt dat er een aantal essentiële aspecten missen in het stappenplan van de initiatieffase van een gebiedsontwikkeling zoals branding, communicatietraject, samenwerking, juridische procedures, flexibiliteit en contractmanagement. Volgens Jansen hoort branding dus thuis in de initiatieffase. Op basis van het vorige hoofdstuk vindt de

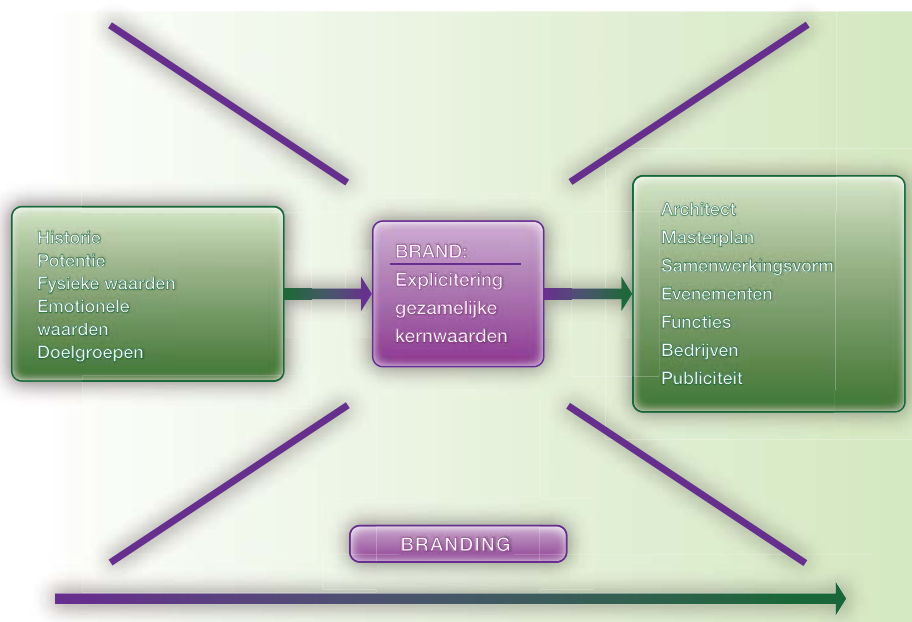
Figuur 6: Initiatieffase gebiedsontwikkeling (Jansen, 2008)



onderzoeker echter dat branding een andere betekenis zou moeten hebben dan in Jansens model wordt toegekend, maar ook veel eerder in het stappenplan naar voren moet komen. Branding loopt parallel aan de stappen 1, 2, 3 en 4. Het resultaat is dan stap 5, de gebiedsvisie, die dan vertaald is naar een 'brand'. Deze brand moet verder meegenomen worden in het gehele gebiedsontwikkelingsproces. Ook Venema (2008) doet een aanbeveling voor de plaats van branding in het proces van gebiedsontwikkeling. Zij heeft gekeken in hoeverre branding kan bijdragen aan een samenwerkingsverband. Zij stelt dat het branden van de identiteit invloed heeft op de kwaliteit van het samenwerkingsverband. Volgens haar resultaten blijkt dat wanneer de identiteit is vastgesteld voorafgaand aan de initiatiefase/ontwerpfase, de kwaliteit van het samenwerkingsverband hoger/beter beoordeeld wordt. Hierbij is het van belang dat de identiteit onderhouden wordt. Zij is van mening dat branding voorafgaand aan de initiatiefase/ontwerpfase moet plaatsvinden.

Het brandingtraject ziet er schematisch als volgt uit:

Figuur 7: Brandingtraject (Nederland Boven Water, 2007-2009)



Een aantal aspecten dient als input voor het opstellen van gezamenlijke kernwaarden. Die vormen dan de brand. Op basis van deze brand kunnen dan weer keuzes gemaakt worden ten opzichte van andere aspecten zoals het masterplan, de functies en de publiciteit. Dit hele traject wordt dan branding genoemd.

4.2 De functies van branding in het gebiedsontwikkelingsproces

In het vorige hoofdstuk is een aanzet gegeven om meer inzicht te krijgen in het doel en de meerwaarde van branding. Maar wat kan branding daadwerkelijk betekenen in het gebiedsontwikkelingsproces? De enige publicatie die hierover meer zegt is Van Dusseldorp (2008/1). Zij heeft uitvoerig onderzocht wat de functies van branding zijn en deze op een rij gezet. Deze zijn onderscheiden in procesmatige functies en inhoudelijke functies.

- Met procesmatige functies wordt bedoeld: alle uitkomsten van het brandingproces die leiden tot een resultaat of gevolg in het proces of de samenwerking tussen de partijen.
- Met inhoudelijke functies wordt bedoeld: alle uitkomsten van het brandingproces die leiden tot gevolgen voor het ontwerp respectievelijk de marketingstrategie.

Functies branding		
procesmatig	relatie	duurzaam
		open
	gemeenschappelijke taal	intern
		extern
	procesgeheugen	helder & consistent
		onderbouwd
		begripsgebruik
	spiegel	confrontatie zelfbeeld
		open voor perspectieven
	venster	nieuwe mogelijkheden
		voortgang
	marktplaats	uitruil
		samenwerking
		compromissen
		onderhandelingen

inhoudelijk	ontwerp	masterplan
		stedenbouw
		architectuur
		programma
	marketingstrategie	doelgroep/volggroep
		imago
		evenementen
		publiciteit

Tabel 3: Functies branding Bron: Van Dusseldorp, 2008/1.

Toelichting functies (Van Dusseldorp 2008/1).

Relatie: Branding kan de relatie tussen stakeholders bevorderen, doordat samen het brandingtraject wordt doorlopen en op die manier de relatie wordt versterkt.

Gemeenschappelijke taal: Branding kan het ontwikkelen van, en het gebruik van een gemeenschappelijke taal bevorderen.

Procesgeheugen: Een brandingtraject kan als procesgeheugen functioneren. Dit betekent dat het traject de stappen in het proces vastlegt, deze onderbouwt en het liefst in een bepaalde richting leidt. Dit wil zeggen dat het proces leidt van veel verschillende perspectieven naar een gedeelde visie, die vervolgens wordt vastgehouden.

Spiegel: De partijen worden geconfronteerd met hun zelfbeeld. Ook kan het brandingtraject ervoor zorgen dat zij open gaan staan voor perspectieven van andere partijen.

Venster: De functie van venster biedt de partijen een inzage in de toekomst. Het geeft een beeld hoe nieuwe mogelijkheden eruitzien en de functie maakt het mogelijk dat zij niet alleen hun eigen mogelijkheden zien, maar hun horizon verbreden.

Marktplaats: De marktplaatsfunctie betekent dat het brandingtraject kan zorgen voor een 'uitruil van waarden en middelen, waar samenwerking tot stand kan komen en compromissen kunnen worden gesloten.

Ontwerp: Branding kan de functie hebben van het aansturen van het ontwerpproces. Dit betekent dat de branding dusdanig concreet is of te vertalen is, dat er aan de hand hiervan beslissingen genomen kunnen worden wat betreft masterplan, stedenbouwkundig ontwerp, architectuur of programma.

Marketingstrategie: Een inhoudelijke functie die branding kan vervullen is het komen tot, of het sturen van een marketingstrategie.

Wanneer deze functies worden vergeleken met de meerwaarde van branding in paragraaf 3.7, lijken deze functies een mooie samenvatting van wat branding in het proces van gebiedsontwikkeling zou kunnen betekenen. In het empirisch onderzoek is het interessant om na te gaan of brandingprofessionals nog meer functies toekennen aan branding en welke van deze functies domineert.

4.3 Methodieken en instrumenten

Een aantal bureaus maakt gebruik van een brandingmethodiek. Op basis van uitgebreid onderzoek op internet, in scripties en artikelen kan gesteld worden dat de bureaus die gebruik maken van brandingmethodieken vooral de communicatie- en communicatieadviesbureaus zijn. De vastgoedadviesbureaus lijken branding als methode nog niet ten volle te benutten, wel ontstaat er steeds meer interesse. De methodiek die bedrijven gebruiken is niet scherp omschreven, daarom is er gekozen om weer te geven vanuit welke invalshoek bedrijven branding benaderen.

Onderstaand schema laat zien welke benadering bedrijven gebruiken voor branding. Deze informatie is gebaseerd op bedrijfsomschrijvingen en brandingmethodieken van deze bedrijven (zie bijlage C). Er is te zien dat de meeste bedrijven uitgaan van een merkbenadering of identiteitsbenadering. De bedrijven die meer op gebiedsmarketing gericht zijn, lijken vooral bezig te zijn met het profileren en promoten van een gebied.

Bedrijf	Type benadering	Aard/doel van de invalshoek
Concire	Conceptuele gebiedsbenadering	De 'fierte' (kracht) van de plek.
Berenschot	Gebiedsmarketing/ merkbenadering	Promotie, profilering vanuit de kracht van het gebied
Holland Branding Group	Identiteitsbenadering	Het oogsten van de identiteit
Project Identiteit & Branding	Identiteitsbenadering	1) het bepalen van de identiteit (2) de profilering van een gebied (3) richting geven aan investeringsbeleid en (4) gemeenschappelijk draagvlak en vitale coalities onder partners.
Beaumont	Communicatie-/managementbenadering	Identiteitsformulering en eventueel een imagooverandering

Placebrands	Merkbenadering	Die aanpak is er op gericht om draagvlak te creëren bij de partijen door middel van het vormen van een partnership
Kars Advies	Identiteitsbenadering	Identiteit achterhalen en vaststellen.
Rutten/Ecorys	Gebiedsmarketing	Het komen tot een juiste positionering, branding en communicatiestrategie.
Total Identity	Gebiedsmarketing / Conceptuele benadering	De toekomst voorstelbaar en levendig maken. Conceptuele benadering.
Real Time Branding	Merkbenadering	Het merk vaststellen vanuit beelden.

Tabel 4: Benadering branding (Eigen bewerking)

De methoden zullen in het empirisch kader verder moeten worden onderzocht. Daarnaast is er ook geen informatie te vinden over in welke gebiedsontwikkelingsfase deze methoden starten of aan de orde moeten zijn.

4.4 Conclusie

Met dit hoofdstuk zijn de deelvragen zes en zeven beantwoord. De start van branding hoort thuis in de initiatiefase van het gebiedsontwikkelingsproces omdat je daar nog daadwerkelijk een visie kan vormen of een concept kan bedenken. Elke vorm van branding die daarna wordt toegepast zal neigen naar een marketing/communicatie benadering. Opvallend aan het brandingtraject schema is dat het lijkt alsof de branding afgelopen is wanneer de gekozen output is bereikt. Echter, branding zou je tot aan het einde van het project door moeten trekken of misschien nog wel langer. De 'brand' zou bewaakt/beschermd moeten worden en als stappenplan moeten dienen voor het hele project, dus ook in de exploitatiefase. De mogelijkheid bestaat dat anders de 'brand' verloren gaat en dat dan niet het gewenste resultaat wordt vastgehouden. De gevonden bureaus die een vorm van branding inzetten hebben op het eerste gezicht geen scherpomlijnde methodieken behalve de Brandmobile van Ecorys. Ook geven ze deze informatie niet volledig prijs. Het zou in het geval van dit onderzoek nodig zijn om hier meer informatie over te krijgen. Ook is het niet bekend of de aanpak verschilt bij een andere opgave. Drie bureaus houden er een identiteitsbenadering op na, wat in de ogen van de onderzoeker het juiste uitgangspunt is. De merkbenadering en de conceptuele benaderingen komen vervolgens op een tweede plaats. De bureaus die te sterk gericht zijn op een communicatie- en marketingbenadering lijken daarmee de plank mis te slaan als het daadwerkelijk om branding zou moeten gaan.

Op basis van het volledige theoretisch kader (hoofdstuk 2 t/m 4) zijn een aantal conclusies te trekken. Elke definitie van gebiedsontwikkeling omschreven in paragraaf 2.2 impliceert direct of indirect, voor de totstandkoming van de ontwikkeling, een vorm van samenwerking tussen betrokken partijen. In paragraaf 2.6 is te lezen dat deze samenwerking niet vanzelfsprekend soepel verloopt. Ook in paragraaf 2.5 over het proces van gebiedsontwikkeling komt de term samenwerking weer naar voren. Dit proces kent vier fases: de initiatiefase, de haalbaarheidsfase, de realisatiefase en de exploitatie- en beheerfase. In de toelichting van VROM op deze fases is het opvallend dat naar haar mening de samenwerking tussen partijen pas voornamelijk ontstaat in de haalbaarheidsfase. Een goede samenwerking is van groot belang voor een succesvolle gebiedsontwikkeling. Wanneer deze constatering gekoppeld wordt aan de gevonden informatie over branding (paragraaf 3.7 en 3.8), zou branding wel eens het instrument kunnen zijn om deze samenwerking te faciliteren. Branding zou dan al wel in of voorafgaand aan de initiatiefase moeten beginnen. In eerste instantie kon geconcludeerd worden dat branding een (te) breed spectrum aan mogelijkheden biedt of beloofd. Hierdoor is branding een beetje stuurloos en chaotisch. Toch bleken er twee termen onlosmakelijk aan branding verbonden te zijn: identiteit en kernwaarden. Deze twee begrippen bieden branding houvast. Dit zijn de twee ingrediënten die in elk recept zouden moeten terugkomen. De aanpak of methode voor branding is daarentegen niet overal even duidelijk.

De belangrijkste conclusie van het theoretisch kader is dat de voordelen en de meerwaarde van branding nog niet gestoeld zijn op concreet bewijsmateriaal. Om meer grip op branding te krijgen zouden een aantal lacunes in de informatie door middel van het empirisch kader opgevuld moeten worden. Dit zou zich dan in een praktisch stappenplan kunnen vertalen die gebruikt zou kunnen worden door eenieder die branding in gebiedsontwikkeling zou willen inzetten.

Welke zaken zijn nog onvoldoende belicht of onduidelijk? Ten eerste zou gekeken kunnen worden in hoeverre de te benaderen experts (zie hoofdstuk 7) eenzelfde definitie hanteren voor het begrip branding. Uit de literatuur blijkt dat hier verschil in zit. Ten tweede is het ook onduidelijk wanneer in een project iets daadwerkelijk branding genoemd mag worden. Moet men hier bewust mee aan de slag zijn gegaan of is een andere vorm van sturen op identiteit ook branding? Vervolgens zou meer informatie verkregen moeten worden van de voordelen en de meerwaarde van branding. Wat kan branding daadwerkelijk betekenen in een project? En is hier ook bewijs voor? Maar nog belangrijker: waar moet je rekening mee houden als je branding wilt inzetten in je project? Hieruit vloeien nog tal van vragen: In welke fase van het gebiedsontwikkelingsproces zou branding ingezet moeten worden? Wat zijn de succes- en faalfactoren voor branding? Welke methoden zijn voorhanden en voor welke opgaven zijn deze geschikt? Is de methode voor elke opgave gelijk? Ten slotte is nog meer informatie nodig over het vasthouden van branding in het proces. Hoe doe je dat? En tot slot waar doe je dat? Houdt

het brandingtraject op als het project is afgerond of verdient de brand nazorg of misschien zelfs wel een meerjarenplan? Deze vragen worden meegenomen in de interviews met de brandingprofessionals, waarbij de nadruk en prioriteit zal liggen op de succesfactoren voor branding en de gebruikte methodieken.

Op basis van de literatuur wordt verwacht dat branding succesvol is wanneer:

- Het een bijdrage heeft geleverd aan het proces: het proces liep soepel, er was een goede samenwerking en onderling vertrouwen
- Het project een herkenbare en onderscheidende identiteit heeft
- De doelen, zoals het aantrekken van bepaalde doelgroepen, gehaald zijn
- Er draagvlak gecreëerd is voor de gebiedsontwikkeling bij partijen en gebruikers
- Er sprake is geweest van participatie door de (toekomstige) gebruikers
- De kracht van het gebied gecombineerd is met de beoogde ontwikkelingen

Daarnaast wordt in relatie met gebiedsontwikkeling verwacht dat een aantal factoren van invloed zijn op het succes van branding. Deze liggen op het gebied van:

Het proces

Verwacht wordt dat de complexiteit van gebiedsontwikkeling van invloed is op het succesvol toepassen van branding. De complexiteit zal een belemmering zijn voor de toepassing van branding maar omgekeerd biedt branding ook een kader voor de omgang met deze belemmeringen.

De actoren

De actoren die betrokken zijn bij de branding en de gebiedsontwikkeling zullen kennis moeten hebben over de toepassing en het effect van branding. Verwacht wordt dat het vergroten van deze kennis een succesfactor is omdat branding nu nog een onbekend fenomeen is.

Methodieken

Elke gebiedsontwikkeling is uniek en vraagt om een andere aanpak. Brandingmethodieken moeten hierop ingespeeld zijn. Verwacht wordt dat er succesfactoren liggen op het beter toepassen van bestaande methodieken en het ontwikkelen van nieuwe methodieken.

5 OPZET EMPIRISCH ONDERZOEK

Zoals in hoofdstuk één is aangegeven is dit een kwalitatief explorerend onderzoek. Dit hoofdstuk geeft de aanpak van het empirisch kader weer. Het empirisch kader is opgebouwd uit interviews en de toetsing van het stappenplan aan de hand van cases. De uitkomsten van het empirisch onderzoek beantwoorden de deelvragen 8, 9 en 10 en dragen bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek.

Het empirisch kader bestaat uit twee fases:

Fase 1: Interviews brandingprofessionals + discussie

Fase 2: Toetsing stappenplan aan de hand van cases

5.1 Fase 1: Interviews brandingprofessionals

Deze fase zal bestaan uit het interviewen van een aantal brandingprofessionals over de toepassing en de succesfactoren van branding in gebiedsontwikkeling. De keuze voor de interviews en de selectie van de brandingprofessionals wordt nader toegelicht.

5.1.1 Interviews

Verhoeven (2003) noemt een aantal criteria waarop de keuze voor het houden van een open interview gebaseerd kan worden. Deze zijn:

- een kleine groep mensen
- beleving, motieven, ervaringen, betekenisverlening
- complexe onderwerpen, onderwerpen die over een taboe gaan
- nieuwe informatie verzamelen, begrippen afbakenen
- praktische omstandigheden

Het doel van de interviews is het verzamelen van informatie over de toepassing van branding. In de conclusie naar aanleiding van de literatuurresearch (zie hoofdstuk 4) is al beschreven welke informatie ontbreekt voor het maken van een praktisch stappenplan. Dit stappenplan zal eenieder die branding wil inzetten in gebiedsontwikkeling meer houvast moeten bieden over hoe met branding om te gaan. De keuze voor het houden van interviews is gemaakt vanwege het feit dat er weinig onderzoeksliteratuur over het onderwerp beschikbaar is. Het interview was halfgestructureerd van opzet waarbij een aantal vragen en een topiclist zijn geformuleerd om richting te geven aan het gesprek (zie bijlage A voor de vragenlijst).

5.1.2 Brandingprofessionals

De interviews zijn gehouden met brandingprofessionals. Uit een uitvoerige literatuurstudie bleek dat er nog weinig bureaus/organisaties zich bezig houden met de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling. De selectie voor de geïnterviewden is op een aantal criteria gebaseerd. Belangrijk was dat de geïnterviewden ruime ervaring hebben met de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling of veel kennis hebben opgedaan over de toepassing van branding. Uit

verscheidene artikelen en bronnen op internet bleken dezelfde namen steeds terug te komen, waarbij de ene naam wat vaker voorkwam dan de andere. Bureaus die zich alleen maar op de communicatie van een gebiedsontwikkeling richten zonder inhoudelijk ook betrokken te zijn, vielen af. Ook bedrijven die alleen branding toepassen op producten of organisaties (corporate branding) vielen buiten de selectie. Er zijn tien bureaus geselecteerd waarvan drie niet reageerden op het verzoek om medewerking. Dit waren Holland Branding Group, Placebrands en Real Time Branding. Deze laatste bleek een actieve website te hebben maar als bedrijf niet meer te bestaan.

Er is gesproken met de volgende bureaus/organisaties.

Bureau	Omschrijving	Geïnterviewde	Functie	Interview
Beaumont	Communicatiebureau in de ruimtelijke (her)ontwikkeling	Jacqueline v.d. Sande	Directrice	Face – to - face
Berenschot	Organisatieadviesbureau met divers werkterrein waaronder gebiedsmarketing- (branding)	Joep Mourits	Senior Managing Consultant	Telefonisch
Concire	Adviesbureau in conceptionele gebiedontwikkeling	David Tuinzing	Conceptionist	Face – to - face
Ecorys	Onderzoek- en adviesbureau o.a. op het gebied van regio's, steden en vastgoed	Marc van Wingerden	Senior Consultant	Face – to - face

Kars Advies	Bureau voor advies en procesbegeleiding bij stedelijke vraagstukken	Hans Kars	Oprichter	Face – to - face
Total Identity	Bureau voor het profileren en positioneren van organisaties en locaties.	Saskia Dijkstra	Senior advisor	Telefonisch
Woonstad	Woningcorporatie Rotterdam	Rian Peeters	Senior projectleider strategie CV: betrokken geweest bij het VROM project Identiteit en branding vanuit Woonbron	Face – to - face

Tabel 5: Overzicht geïnterviewde brandingprofessionals (Eigen bewerking)

De uitkomsten van de interviews zijn opgenomen in hoofdstuk 6. Vervolgens is aan de hand van deze interviews in combinatie met de opgedane kennis uit het literatuuronderzoek een stappenplan geschreven.

5.1.3 (Interne) Discussie

De resultaten van de interviews zijn verwerkt in het stappenplan. Dit stappenplan is gepresenteerd aan een interne discussiegroep bij draaijer+partners. Het doel van de discussie was tweeledig: enerzijds ontstond er informatie over branding vanuit een andere invalshoek; de vastgoed- en huisvestingsadviseurs, anderzijds gaf de discussie de mogelijkheid om kritisch te kijken naar de gevonden resultaten uit de interviews.

5.2 Fase 2: Toetsing stappenplan aan de hand van cases

In deze fase wordt het stappenplan aan de hand van drie cases getoetst. Deze drie cases zijn gebiedsontwikkelingsprojecten van draaijer+partners, elk met een ander soort opgave. Elk van de cases heeft een identiteit/imago- of profileringsvraagstuk. Bij elke case worden twee partijen geïnterviewd waaronder de opdrachtgevende partij. Op deze manier kan het stappenplan vergeleken worden onder verschillende soorten opgaven. Er is gekozen voor de volgende drie cases (voor een uitgebreide omschrijving van de cases zie hoofdstuk 7):

Projectnaam	Soort opgave	Opdrachtgever	Ontwikkelaar partij	Fase
Talentencampus Oss	Onderwijs en sport	Gemeente	Bouwconsortium Park & People	Samenwerkingsovereenkomst tekenen
Sint-Michielsgestel, Herontwikkeling dorpscentrum	Centrumplan	Gemeente	Heijmans	Ontwikkelingsfase/afwachting bestemmingsplan
Karakter	Zorg	Zorginstelling	-	Initiatieffase

Tabel 6: Cases (Eigen bewerking)

Daarbij behoren de volgende geïnterviewden.

Projectnaam	Geïnterviewde	Functie
Talentencampus Oss	Wilma Willemse	Communicatieadviseur gemeente Oss
-	Tom Kohler	Ontwikkelingsmanager Heijmans
Sint-Michielsgestel, Herontwikkeling dorpscentrum	Jan Roozen	Interne projectleider gemeente Sint-Michielsgestel
-	Joke van Doorn	Wethouder gemeente Sint-Michielsgestel
Karakter	Peter Boonstra	Hoofd stafdienst Vastgoed & Facility Management
-	Marco Sotthewes	Adviseur draaijer+partners

Tabel 7: Geïnterviewden cases (Eigen bewerking)

6 UITKOMSTEN INTERVIEWS BRANDING IN DE PRAKTIJK

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat een aantal vraagstukken wat betreft de toepassing van branding in gebiedontwikkeling onbeantwoord zijn gebleven. Een aantal van deze vragen zijn voorgelegd aan brandingprofessionals. Deze zijn verbonden aan bureaus die werkzaam zijn in de stedelijke vernieuwing en gebiedsontwikkeling waarbij branding een onderdeel vormt van hun aanpak. De belangrijkste uitkomsten van de interviews zijn in dit hoofdstuk opgenomen en onderling kritisch vergeleken. De focus van de interviews lag op vier gebieden: de definitie, de methodiek, het doel en de functies en succesfactoren (paragraaf 6.2 t/m 6.5). Dit hoofdstuk is dan ook opgebouwd rondom deze vier onderwerpen. Daarnaast wordt de rol die branding in de toekomst kan vervullen uiteengezet in paragraaf 6.6. In paragraaf 6.7 zijn overige bevindingen uit de interviews opgenomen. In bijlage A is de vragenlijst voor het interview opgenomen.

6.1 Geïnterviewden

De keuze voor de geïnterviewden is verantwoord in hoofdstuk 5.

Er is gesproken met de volgende personen:

Beaumont	–	Jacqueline v.d. Sande
Berenschot	–	Joep Mourits
Concire	–	David Tuinzing
Ecorys	–	Marc van Wingerden
Kars Advies	–	Hans Kars
Total Identity	–	Saskia Dijkstra
Woonstad	–	Rian Peeters

6.2 Definitie

Uit de literatuur kwam naar voren dat er een definitieprobleem is omtrent het begrip (gebieds-) branding. Aan de geïnterviewden is gevraagd wat zij onder gebiedsbranding verstaan. De kijk op branding is bepalend voor de werkwijze en de interpretatie van de antwoorden op de resterende vragen van het interview.

Bureau	Definitie
Beaumont	Branding is een manier om een heldere positionering te verwerven op grond van een goede balans tussen (kansrijke) consument, kwaliteiten van de locatie en te ontwikkelen product.
Berenschot	Branding is een manier om gebieden te positioneren en te profileren waarbij het van belang is dat er ook productontwikkeling plaats vindt die aan de brand gekoppeld is.
Concire	Vanuit de kracht en de trots van het gebied (kernwaarden) wordt een gebiedsconcept voor toekomstige ontwikkelingen van het gebied ontwikkeld. Een gebiedsconcept bestaat uit een richtinggevend idee, ontwikkelings- en marketingstrategie. Gelijk opgaand met het ontwikkelproces van een gebiedsconcept ontwikkelt Concire een brand, voortkomend uit de kernwaarden van de plek. Branding en het te ontwikkelen concept geeft sturing aan de keuzes die men in de toekomst maakt, vanuit een van te voren vastgestelde ambitie. Door het proces naar een gebiedsconcept samen met de partijen uit het gebied te doorlopen staat de vraag van de klant en de identiteit van de plek centraal. De betekenis/positionering van de plek in zijn context wordt duidelijk. Een gebiedsconcept heeft daarin veel overeenkomsten met een brand.
Ecorys	Ziet branding daarentegen heel anders, branding is maar een klein onderdeel van het geheel. Marketing is een activiteit voor het in de markt zetten van een gebied, wat zowel een marketingelement als een communicatie-element heeft. Branding is dan voornamelijk bij de communicatie een hulpmiddel.

Kars Advies	De brand betekent een mogelijkheid voor het weergeven naar buiten en binnen toe wat de identiteit van een gebied is en wat je daarmee kan. Het geeft de mogelijkheid tot het positioneren van een gebied. Branding gaat om het formuleren van een identiteit, kernwaarden en kernkwaliteiten en het maken van een brandbelofte.
Total Identity	Gebiedsbranding is een manier om op een zo integraal mogelijke manier een gebied eenduidig bij alle stakeholders in de markt te zetten, met verschillende doelen zoals: draagvlak creëren, voor transacties (verkoop) maar ook om mensen aan te trekken en te laten vestigen in het gebied. Marketing wordt gezien als een manier om een geheel gebied op een structurele eenduidige en relevante wijze te 'vermarkten'. Branding is het profileren ervan, terwijl de marketing ook gaat over het stedenbouwkundig ontwerp bijvoorbeeld.
Woonstad	Banding is het zoeken naar de identiteit en kernwaarden van een gebied om antwoord te geven op de vragen, wat hebben we en voor wie is dat leuk?

Tabel 8: Definities branding (Eigen bewerking)

De geïnterviewden zijn het erover eens dat gebiedsbranding de mogelijkheid biedt om het onderscheidend vermogen van een gebied te benadrukken. Er zijn wel nuanceverschillen in de benadering omdat het ene bureau meer op wijkniveau bezig is en het andere bureau juist op andere type gebieden zoals bedrijventerreinen. Ecorys en Total Identity springen er in deze zin uit omdat zij vanuit de marketing een gebied benaderen. Branding is hier een belangrijk instrument voor de communicatie. Andere bureaus zien juist marketing als een onderdeel van branding.

6.3 Methode en toetsing

Zoals genoemd waren de brandingmethoden c.q. stappenplannen die gebruikt worden onbekend of onduidelijk. In het interview is getracht hier meer zicht in te krijgen maar ook om de verschillen en overeenkomsten tussen de gehanteerde methoden te ontdekken. Als eerste wordt ingegaan op het moment waarop branding dan zou moeten beginnen of eindigen. Vervolgens komen de methoden aan bod en als laatste wordt ingegaan op de toetsing van de brand.

6.3.1 Begin en einde van branding

Branding zou volgens iedere geïnterviewde zo vroeg mogelijk in het proces moeten starten. Dit komt overeen met wat er gevonden is in de literatuur. Wanneer branding later in het traject start kan dit invloed hebben op de brand, afhankelijk wat er al goed is gegaan in het voortraject. In het ongunstigste geval is de brand minder gebaseerd op de inhoud en functioneert ze als verleiding, er zou minder brandbeleving kunnen zijn. Toch stellen de geïnterviewden dat branding beter laat dan nooit kan starten en dat het erg afhankelijk van het doel van de opdrachtgever en de opgave. Een andere vraag is wanneer branding dan eindigt? De antwoorden daarop liepen enigszins uiteen. De bureaus zelf zijn de ene keer langer betrokken dan de andere keer. Branding kan dan bijvoorbeeld eindigen op het moment dat de marketingstrategie is vastgesteld. Een duidelijke terugkomende boodschap is dat de bureaus nooit eigenaar van de brand zijn, de brand zou in die zin verankerd moeten zijn in het gebied en het liefst zelfsturend. Eén brandingbureau stelt dat branding eigenlijk nooit eindigt maar wel nazorg verdient, toch zien de ondervraagden de aandacht voor de brand wel afnemen na verloop van tijd.

6.3.2 Methode

De bureaus hanteren een soort stappenplan voor het opbouwen van een brand in de praktijk waarbij afhankelijk van de opgave de ene keer wat meer nadruk op één van de stappen komt te liggen dan de andere keer. Voor elk soort gebiedsontwikkeling (zie paragraaf 2.3) wordt dezelfde methode gebruikt maar op wijkniveau wordt er meer nadruk gelegd op bewonersparticipatie. In tabel 7.2 is op basis van de interviews, aangevuld met gevonden informatie uit de literatuur, getracht om de brandingmethoden c.q. de te nemen stappen schematisch weer te geven. In bijlage C is de uitgebreide omschrijving van de methoden opgenomen. Globaal komen de te nemen stappen overeen, hoewel de ene partij eerst met de analyse begint en de andere partij daaraan voorafgaand begint met het vaststellen van de ambitie of de opgave. Een ander verschil is dat de ene partij expliciet de marketingstrategie noemt en de andere partij niet. Dit kan soms komen doordat ze een derde partij inschakelen voor het communicatie/marketingplan en zij zelf de inhoudelijke bijdrage leveren aan de brand. Ook kan het zijn dat niet in alle gevallen deze stap genoemd is maar wel wordt uitgevoerd.

Elke brandingmethode begint met vooronderzoek. Dit onderzoek is gericht op het gebied en zijn omgeving, vooral op fysieke elementen, maar ook op de bewoners, bezoekers en ondernemers in het gebied. Hierbij wordt altijd getracht zoveel mogelijk belanghebbenden te betrekken. Ook wordt er in het vooronderzoek onderzocht wat de huidige identiteit is, het huidige imago en daar tegenover het gewenste imago/identiteit en de ambitie voor het gebied. Dit wordt vervolgens afgestemd op de doelgroep die daar bij past. Vervolgens wordt de brand opgesteld. Daarna wordt deze in producten ontwikkeld. Dit zijn fysieke producten, zoals woningen, winkels etc. maar ook bijvoorbeeld evenementen of een sociaal programma die bij de brand past. Deze brand moet ook intern en extern uitgedragen worden, hiervoor komt een marketingstrategie van pas.

	Beaumont	Berenschot	Concire	Ecorys	Kars Advies	Total Identity	Woonstad*
1	Analyse van de plek en opgave	Analyse	Vaststellen van de ambitie	De opgave stellen	Voorbereiding	Analyse (locatie, identiteit en imago) = sociaal economische context	Onderzoek gebiedskarakteristiek / (historische) analyse
2	Workshopsessie	Brandconcept op basis van brandpiramide	Analyse: Wat is de fierte van de plek (kernwaarden)	Positionerings-driehoek invullen	Branding-sessie	Creatieve intuïtieve fase (scenario-ontwikkeling) = inhoud	Marktonderzoek
3	Doelgroep-specificatie	Brand-implementatie	Diagnose: Wat is de opgave van de plek? (positionering)	Eerste selectie positionerings-richtingen maken	Het ontwerp	Vertaling scenario's naar brand (waarden, belofte, naamgeving) en schetsontwerp (geleijkijdig proces) = identiteit	Branding/ identiteitsbepaling
4	Productmarkt-combinaties definiëren		Idee: Het gebiedsconcept: (richtinggevend idee, ontwikkelings- en marketingstrategie	De brandcircle's invullen	Programma-sessie	Keuze maken op basis van haalbaarheid en ambitie	Gebieds- of toekomstvisie
5	Positionering op hoofdlijnen		Interventie: Dit gaan we doen	Overtuigende keuze maken	Rapportage	Programmering en vorm = product	
6	Consumenten-toets			Communicatie-strategie opstellen	Communicatie-en marketingplan	Profilering en activering van vraag en aanbod = marktsegment en promotie	
7	Uitwerking in positionerings-plan			Product/markt combinaties definiëren			

Tabel 9: Methodes (Eigen bewerking)

6.3.3 Toetsing

Opvallend was dat al een deel van de geïnterviewden zich bezig houdt met het toetsen van hun product, de brand. Mindworld werd door een aantal van de geïnterviewden genoemd als bedrijf dat daar dikwijls voor wordt ingeschakeld. Zaken die getoetst worden zijn vooral de brandbeleving, maar ook tijdens het proces wordt gekeken of het product de doelgroep waarvoor het bedoeld is aanspreekt. Bij Hoogvliet (project waarbij branding is toegepast) is heel duidelijk de relatie te zien met de mensen die kennis hebben genomen van de campagne en hun (positievere) perceptie/oordeel over Hoogvliet. Bij Overhoeks (project in Amsterdam) wordt de perceptie elk half jaar getoetst. Hierbij wordt gekeken naar de waardering van Overhoeks en of de brand daadwerkelijk overkomt zoals bedoeld.

6.4 Doel en functies

Branding is geen doel op zich. Het wordt ingezet om verschillende doeleinden te bereiken. Welk doel dat is hangt van de opdrachtgever en de opgave af. De geïnterviewden betoogden allemaal de positionering van een gebied als doel te hebben. Afhankelijk van de opdrachtgever kan het achterliggende doel weer anders zijn. Deze doelen kunnen zijn, het creëren van draagvlak, investeerders trekken, waardeinstijging van het vastgoed bewerkstelligen, transacties tot stand brengen (het verkopen van vastgoed), de leefbaarheid verbeteren en risico's verminderen. Beaumont zet branding bijvoorbeeld in om een gebied duurzaam en gewild te maken, want een gewilde wijk maakt een stad vitaal, houdt problemen weg en geeft veerkracht.

Het functieschema van Van Dusseldorp, bleek een schema te zijn waarin niet elke geïnterviewde zich kon vinden of mee uit de voeten kon. Wel herkenden ze veel functies maar ze vonden het zwaartepunt vooral op de inhoudelijke componenten van branding liggen. Zo mist Berenschot in het schema de, volgens hen, belangrijkste functie: de duurzame concurrentieprofielering (herkenbaar en ervaarbaar). Ecorys verandert de gemeenschappelijke taal (zoals in het schema) liever in 'het bewust zijn van de gemeenschappelijke belangen'.

6.5 Succesfactoren

Door de geïnterviewden zijn een aantal succesfactoren genoemd. Deze zijn ingedeeld naar de drie niveaus van succesfactoren volgens Hobma (zie paragraaf 1.4.4).

Context variabelen

Er zijn geen succesfactoren genoemd die onder dit niveau vallen.

Noodzakelijke voorwaarden

- Branding kan alleen maar succesvol zijn als er ook productontwikkeling bij is, die in lijn ligt met de brand
- Er moeten voldoende financiële middelen beschikbaar zijn

Kritische succesfactoren

- Branding moet landen in de hoofden van de personen die ook de beslissingen nemen.
- Branding moet gebaseerd zijn op de overkoepelende gedachte, het concept. Dat moet zodanig zijn dat mensen zich er aan kunnen verbinden, dat ze hun eigen belang er in terug zien en dat ze het ook kunnen door vertellen. Het moet reproduceerbaar zijn.
- Branding kan alleen succesvol zijn wanneer het een combinatie vormt van drie elementen, geloofwaardig, aantrekkelijk en onderscheidend.
- De brand moet gebiedsinteger zijn, authentiek en onderscheidend maar ook verankerd bij de partijen die de brand tot uitvoering moeten brengen.
- Branding is succesvol wanneer je start bij het helder krijgen van wie de klant is en wat de betekenis van de plek is. Daarnaast is het van belang om degenen die de interventie moeten doen zo vroeg mogelijk bij elkaar aan tafel te krijgen.
- Bij branding is het van belang dat er een gedeelde missie is, en dat de profilering consistent is en wordt vastgehouden in de tijd. Er moet ook budget en tijd zijn en de mensen moeten zich verantwoordelijk voelen.

De meest genoemde succesfactor: de brand moet vooral waar en onderscheidend zijn en moet gedeeld en gedragen worden door de mensen en partijen die betrokken zijn bij het project.

Twee succesvolle voorbeelden:

Er zijn ook factoren die belemmerend werken op branding. Dit zijn:



Olympisch Stadion Amsterdam

Het succes heeft alles te maken met een zeer consistente brandingsaanpak, waarbij vanaf het eerste begin is ingezet op:

- behoud van de specifieke kwaliteiten en het gebruik van het stadion
- het inzetten op sportgerelateerde organisaties en bedrijven
- een communicatiebeleid gericht op koesteren van de historie, zonder al te historiserend te zijn. (Van de Sande, Beaumont 2010)



ACT Beyond Logistics

Dit is een voorbeeld waarbij van het begin af aan een merk in de markt is gezet met een specifieke filosofie die vertaald is naar de ruimtelijke richtlijnen en visuele uitstraling / communicatie. Branding levert bij dit terrein de meerwaarde van een gedeeld merk waarachter meerdere partijen zich kunnen scharen. Een goed beeldmerk dat de filosofie erachter vertaalt, tevens is de naam al activerend en zet partijen aan beyond harde logistiek te denken en ook aan thema's als leefbaarheid en duurzaamheid. (Dijkstra, Total Identity 2010)

- Het denken dat branding een mooi papiertje is om je product aan de man te brengen.
- Een gebrek aan geduld; branding vraagt om consistent de brand door te voeren over een langere termijn.
- Een brand die alleen maar gebaseerd is op fysieke kenmerken en niet op de beleving.
- Het vaak wisselen van mensen maakt het lastig om de brand vast te houden.
- Dubbele agenda's van partijen.

Twee minder succesvolle voorbeelden:



Mariastichting Haarlem

De vraag is op de eerste plaats of het stedenbouwkundig product in orde is; de dichtheid is er wel enorm, gedichteerd door de gemeente Haarlem (600 woningen). Na een geslaagde start met een consistent beleid is uiteindelijk het bezit verbrokkeld, en het beeldbepalende hoofdbouw meermalen van eigenaar verwisseld. Bij de belangrijkste ontwikkelaar was er destijds geen focus op marketing c.q. product/marktcombinaties en consumentenwensen. Er is geen goede overgang geweest tussen de gebiedsmarketing en de verkoopactiviteiten. (Van de Sande, Beaumont 2010)



IJburg Amsterdam

Er zijn te veel partijen die IJburg promoten waardoor er geen sterk merk ontstaat maar een veelheid aan boodschappen. Het beeld wordt diffuus. Als je bijvoorbeeld aan komt rijden vanaf de A10 zie je aan het eind van deze afslag (S114) vier borden staan over IJburg met andere uitstralingen en boodschappen. Je krijg hierdoor het fenomeen dat je geen enkele boodschap oppakt. Het gevoel is dan: 'Wil het echte IJburg a.u.b. opstaan?' (Dijkstra, Total Identity 2010)

6.6 Branding en de toekomst

Alle bedrijven zien een toenemende vraag naar branding en/of gebiedsmarketing. Hier noemen zij verschillende redenen voor. Consumenten worden steeds kritischer en laten hun beslissingen om een woning te kopen niet alleen afhangen van demografische factoren maar ook juist van het stukje 'beleving' aan een woonplek. Vooral corporaties vinden de waardering van een buurt belangrijk, hoe slechter het met een buurt gaat, hoe lager de waarde van hun vastgoed. Er is een toename te zien van het gebruik van branding door bedrijven die een direct financieel belang hebben in een gebied, dit zijn meestal verhuurders.

De economische crisis heeft effect op de vraag naar branding. Aan de ene kant is er terughoudendheid vanuit ontwikkelaars omdat er weinig financiële middelen zijn die zij dan ook niet aan zaken willen uitgeven waarvan ze niet altijd direct de economische waarde terug zien. Aan de andere kant zien partijen juist dat branding kan bijdragen aan een betere verkoopbaarheid van bijvoorbeeld woningen. Zij beseffen dat een niet verkochte woning nog altijd duurder is dan de kosten van het toepassen van branding. Ten opzichte van de investering is dit een klein percentage.

Ook geeft de crisis de mogelijkheid voor bedrijven om een pas op de plaats te maken en kritisch te kijken naar het eigen bedrijfsproces en aanpak. Omdat de markt vastzit, is men op zoek naar andere manieren van werken en nieuwe ideeën voor de ruimtelijke omgeving. Branding verandert hiermee niet direct de interne bedrijfsprocessen maar kan wel bijdragen aan een verandering in het denken over gebieden.

6.7 Overige bevindingen

Branding is een vorm om meer vraaggericht te werken. Het is niet zo, u vraagt en wij draaien maar er wordt geprobeerd om de vraag van de doelgroepen zoveel mogelijk te achterhalen en daar het product op aan te passen. De consument is in principe leidend maar de locatie geeft beperkende factoren waarmee je van start kunt gaan. Veel van de geïnterviewden zagen branding als een manier van werken waarbij de wensen van de consument meer centraal kwamen te staan.

Veel van de bureaus werken met leefstijltypologieën, vooral die van Smart-Agent om hun doelgroepen nader te definiëren.

Binnen branding wordt steeds meer met stedenbouwkundigen samengewerkt. Beaumont heeft een toetsende rol als het op het stedenbouwkundig plan aan komt. Hierbij realiseren ze zich goed dat ze zelf geen stedenbouwkundige zijn maar ze weten wel wat de doelgroep graag gerealiseerd ziet. Als de doelgroep graag rust wil en gesteld is op privacy, dan is het bijvoorbeeld niet handig om een galerijflat te bouwen waarbij je je burens wel tegen móet komen.

Branding is altijd een kwestie van keuzes maken, het helpt je scherper zaken te omschrijven en focus in je project te brengen.

Hoe meer partijen praten over de proceskant van hun project, hoe minder inhoud ze vaak hebben. Branding moet echt over de inhoud gaan, maar er is wel een proces nodig om bij die inhoud te komen.

6.8 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft bijgedragen aan de beantwoording van deelvragen 8 t/m 10. De definitie van branding was niet bij alle geïnterviewden hetzelfde. Echter, zij zijn het er wel over eens dat gebiedsbranding de mogelijkheid biedt om het onderscheidend vermogen van een gebied te benadrukken. Alle geïnterviewden beginnen branding het liefst vanaf of voorafgaand aan de initiatieffase van een gebiedsontwikkeling. Hier hanteren ze verschillende methoden voor. Deze methoden bevatten altijd de volgende stappen: analyse, opstellen van de brand, productontwikkeling en marketing. Om branding succesvol te laten zijn is het belangrijk dat de brand waar en onderscheidend moet zijn. Daarnaast is het van belang dat deze brand ook gedragen wordt door de mensen (bewoners, ondernemers) en partijen die betrokken zijn bij de gebiedsontwikkeling. Voorafgaande aan het interview werd branding door de onderzoeker meer benaderd vanuit de proceskant. In de praktijk bleek toch dat de focus lag op de inhoudelijke bijdrage van branding aan het gebied. Daardoor bleek het schema van Van Dusseldorp minder functioneel. Omdat de meerwaarde van branding lastig uit te drukken is en omdat branding nog in de kinderschoenen staat konden de ondervraagden niet altijd even goed aantonen wat nu de wezenlijke bijdrage van branding is in een project. Er kon dan ook niet aangegeven worden wat de kritische randvoorwaarden zijn, vanuit de gebiedsontwikkeling, waaraan eerst voldaan moet zijn, voordat er met branding gestart kan worden.

Omdat de huidige literatuur over branding sterk gebaseerd is op de praktijk en praktijkervaring kwamen veel antwoorden overeen of lagen in lijn met de gevonden literatuur. De verwachtingen over de succesfactoren van branding kwamen overeen met de antwoorden uit de praktijk. De praktijk heeft deze echter nog aangevuld. Het is erg lastig gebleken om de stappen die genomen worden door de bureaus duidelijk te onderscheiden en te omschrijven. Dit had nog meer aandacht verdiend in het interview. Ook zijn de meeste stappen niet helemaal te onderscheiden omdat ze parallel lopen of onderling samenhangen. In dit onderzoek zijn de stappen in vieren opgedeeld: de analyse, het bepalen van de brand, de productontwikkeling en de marketing.

Aan de hand van deze interviews is een eerste versie van het stappenplan opgesteld. Deze is meegenomen naar de interne discussie bij draaijer+partners. De discussiegroep bestond uit een aantal medewerkers van draaijer+partners. Het doel van de discussie was tweeledig: enerzijds ontstond er informatie over branding vanuit een andere invalshoek; de vastgoed- en

huisvestingsadviseurs, anderzijds gaf de discussie de mogelijkheid om kritisch te kijken naar de gevonden resultaten uit de interviews. Op het stappenplan kwam niet veel feedback maar wel was er de vraag naar een checklist voor branding vanuit de procesmanager. Draaijer+partners ziet daarin voor zichzelf een rol. Daarbij is ze wel van mening dat het vormen van een brand dusdanige specialistische kennis vergt dat hiervoor een extern bureau ingeschakeld zou moeten worden. Ook waren de deelnemers van mening dat branding zelf ook nog naamsbekendheid moet krijgen. Een aantal medewerkers vond dat het woord branding een negatieve lading heeft. Draaijer+partners ziet ook in dat branding wellicht kan bijdragen aan het centraler zetten van de consument, hieraan willen ze zelf graag werken. Binnen de organisatie wordt branding al in bescheiden mate toegepast en vooral over deze vraagstukken nagedacht. De relevantie van het stappenplan is tijdens de discussie wel naar voren gekomen. Het zou net die sturing kunnen geven die nodig zou zijn, maar het kan ook als middel dienen om branding te introduceren bij opdrachtgevers.

7 UITKOMSTEN TOETSING STAPPENPLAN CASES

Als laatste onderdeel van het empirisch kader is het ontwikkelde stappenplan getoetst aan de hand van drie cases. In bijlage D is het getoetste stappenplan opgenomen. In bijlage E is de vragenlijst voor deze interviews opgenomen. Bijlage F geeft vervolgens informatie over de geïnterviewden. Het hoofdstuk is rondom de drie cases opgebouwd, daarbij zijn per case de interviews verwerkt (7.1 t/m 7.3). Als laatste volgt de conclusie waarin de verbeterpunten voor het stappenplan zijn opgenomen.

7.1 Case 1: Talentencampus Oss

Opdrachtgever

Gemeente Oss



De Talentencampus vormt over een aantal jaren het kloppend hart van het onderwijs in Oss. Een sterke relatie tussen het onderwijs en het bedrijfsleven wordt gelegd, zodat de leerlingen bewust gemaakt worden van hun carrièremogelijkheden. De recreatie- en sportvoorzieningen zorgen, naast het onderwijs, voor een inspirerende omgeving.

Een grootse voorziening als de Talentencampus in Oss wordt gerealiseerd voor een lange termijn en moet een trekker worden voor de gemeente Oss. Door de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven ontstaat een omgeving waarin de jeugd geïnspireerd wordt de eigen talenten te ontdekken en te versterken. De ontwikkeling wordt rondom het stadion van FC Oss gesitueerd, waarbij er in het naastgelegen Sybeliuspark ook ongeveer 240 grondgebonden woningen worden gebouwd. Voor het project is er een ontwikkelingsconsortium opgericht Park & People genaamd, waaronder Heijmans. Voor de aanbidding heeft dit consortium al de samenwerking gezocht met Total Identity.

Uitkomsten interviews

Tom Kohler (Heijmans) vindt projecten waaraan een duidelijk concept ten grondslag zit het meest interessant om aan te werken en is daarbij ook van mening dat dit bijdraagt aan een kwalitatief beter product. Branding is naar zijn mening vooral nodig bij projecten/locaties die niet makkelijk verkoopbaar zijn. Branding achteraf is alleen maar het verzinnen van een label, in dat geval heeft hij er persoonlijk ook niets mee. Als branding bijdraagt aan het concept dan vindt hij het goed.

Wanneer hij zelf een brand zou opbouwen sluit hij zich aan bij de methode van Total Identity. Het vereist werken van grof naar fijn beginnend met vragen als: Wat voor plaats is Oss, wat is daar uniek aan? De meerwaarde van branding ligt volgens Kohler in het feit dat je gebruikers een extra reden geeft om zich ergens te vestigen, je andere markten aan kunt spreken en dat je een beter product krijgt. Ten aanzien van het stappenplan had hij de volgende feedback: de eerste twee stappen zijn cruciaal, de rest is volgend. Daarnaast was er de vraag in welke stap er marktonderzoek plaatsvindt. Dit is in de eerste stap maar moet nog bij de toelichting gezet worden. Kohler vindt dat branding kan bijdragen aan het proces omdat een gedegen concept zorgt voor meer draagvlak. Als succesfactor noemt hij dat de brand echt moet zijn, dat je gewoon een heel goed gebied moet maken.

Het tweede interview is gehouden met Wilma Willemse, communicatieadviseur van de gemeente Oss. Als eerste gaf zij al aan dat gebiedsbranding nog geen onderwerp is wat makkelijk landt in de politiek. Voor haar betekent branding 'een merk in de markt zetten'. In het project Talentencampus Oss is er vanuit de gemeente niet bewust aan gebiedsbranding gedaan. Dit is er als het ware spontaan uitgerold. Willemse ziet de herkenbaarheid en het aanbieden van een soort totaalpakket als de voordelen van branding. Vanuit de gemeente is er vooral behoefte aan meer theorie en kennis over branding. Dit kan dan vooral gebruikt worden om de politiek te overtuigen van de meerwaarde van branding. Op het stappenplan had Willemse geen opmerkingen.

7.2 Case 2: Sint Michielsgestel Herontwikkeling

Opdrachtgever	Gemeente Sint-Michielsgestel
Omvang	280 woningen, 5.000 m ² bvo commerciële ruimte, 300 parkeerplaatsen



Al ongeveer dertig jaar zijn er plannen om het centrum van Sint-Michielsgestel te herontwikkelen. Vanwege de talrijke politieke veranderingen zijn de plannen nooit uitgevoerd. Het huidige centrum heeft behalve twee supermarkten nauwelijks andere voorzieningen. Het ontbreekt vooral aan horecagelegenheden en voor toeristen is er geen VVV-kantoor. De panden in het centrum zijn sterk verouderd, er is leegstand en s'avonds is het er sociaal onveilig. Dit wil de gemeente Sint-Michielsgestel graag verbeteren.

Het is een integraal project waarbij de gemeente samenwerkt met marktpartijen, met de toekomstige gebruikers en met de bewoners van het gebied om tot een optimaal resultaat te komen. Het centrum kent naast de vele monumentale panden ook nog een raakvlak met de rivier De Dommel (een ecologische verbindingszone).

Door integrale gebiedsontwikkeling moet er een aantrekkelijk woon-, werk- en leefgebied ontstaan, waarbij tevens waarde wordt gecreëerd voor het dorp Sint-Michielsgestel. De combinatie met de ecologische zone en de centrumfunctie maakt dat 'rood, groen en blauw' naadloos in elkaar over gaan en elkaar versterken. Hiervoor was er een ander bestemmingsplan nodig. Op dit moment is het bestemmingsplan goedgekeurd door de gemeenteraad maar is het wachten op de goedkeuring van de Raad van State. Als alles mee zit start de uitvoering in de tweede helft van 2011.

Uitkomsten interviews

Er zijn bij deze case twee interviews gehouden. Het interview had twee doelen: enerzijds het verkrijgen van informatie over de case en de (eventuele) relatie met branding. Anderzijds stond het stappenplan centraal; speciaal daarbij werd gekeken in hoeverre dat duidelijk was voor de geïnterviewde, welke aanpassingen gewenst waren en in hoeverre het stappenplan een bijdrage heeft of had kunnen brengen aan het project. Uit het eerste interview met Jan Roozen, interne projectleider bij de gemeente Sint-Michielsgestel, kwam naar voren dat het plan voor het centrum eerst te stads was opgezet. Vervolgens is een nieuw stedenbouwkundig plan gemaakt, wat een veel dorpse karakter had. Hierbij is wel duidelijk nagedacht over wat de betrokkenen willen met het centrum, wat het moet uitstralen, hoe ze zich willen positioneren. Het moest een plek worden waar mensen graag wilden samenkomen. Door middel van het kiezen van een naam voor het gebied wilden ze er ook meer herkenbaarheid aan geven. Er is gekozen voor 'Een nieuw dorpshart'. Tijdens het interview was wel te merken dat Roozen niet heel veel affiniteit had met het begrip branding of hoe dit in z'n werk zou moeten gaan. Voor hem betekent branding, hoe positioneer je het gebied en wat wil je uitdragen? De stappen die Roozen koos om tot een brandingtraject te komen lagen ver af bij het stappenplan. Hij koos voor stappen waarbij meer de nadruk lag op de ruimtelijke procedure. Wel erkende hij de te nemen stappen in het stappenplan. Als aanvulling op de succesfactoren in het stappenplan gaf hij dat een randvoorwaarde voor het slagen van branding toch wel het vertrouwen naar de politiek toe is.

Uit het tweede interview met de wethouder van gemeente Sint-Michielsgestel mevrouw Van Doorn kwam duidelijk de relevantie van het stappenplan naar voren. Zij erkende dat wanneer ze een betere analyse hadden gemaakt (stap 1) de uitkomst van het eerste stedenbouwkundige plan waarschijnlijk anders was geweest, ook beter. Het eerste plan was namelijk te veel vanuit het programma van de gemeente opgezet en er was te weinig gekeken naar waar het dorp behoefte aan had. Bij het tweede plan is dit wel gebeurd, en dit was dan ook succesvoller. Het begrip branding betekende voor haar een begrip dat iets eigens weergeeft van een bepaalde plaats. Het mooie aan branding vond ze dat wanneer er voor een project te weinig geld en te weinig ruimte beschikbaar is je wel twee keer bedenkt voordat je zomaar iets neerzet, branding helpt om scherpere keuzes te maken. De stappen die de wethouder zou nemen kwamen overeen met de stappen in het stappenplan. Wel vond ze de laatste twee stappen niet heel helder. Bij 'fysieke producten' zou het meer helder zijn wanneer daar ook de openbare ruimte in wordt omschreven. De vierde stap was ook niet direct duidelijk. Extra tekst zou misschien helpen. Vooral de eerste stap: de analyse, is voor de wethouder van wezenlijk belang. Een succesfactor vanuit de gemeente zou zijn dat de bestuurders echt alle ins en outs weten van het gebied. Daarnaast moet je goed weten als bestuurder wie je sparringpartners zijn. Tijdens deze twee interviews kwam duidelijk de druk en de invloed van de politiek naar voren. Dat ook branding valt of staat met hoe de politiek georganiseerd is.

7.3 Case 3: Karakter



Karakter is een ziekenhuis voor kinder- en jeugdpsychiatrie, met locaties in Gelderland en Overijssel. De grootste locatie bevindt zich in Ede. De locatie van Karakter in Ede is een voormalig instellingsterrein, een herstellingsoord in het bos. De wens om deze locatie te herontwikkelen komt voort uit een aantal redenen. Ten eerste zijn een aantal gebouwen op dit terrein kwalitatief en kwantitatief niet meer voldoende voor het uitoefenen van de zorg. Daarnaast speelt er een tweede ontwikkeling naast het terrein van Karakter; het ENKA-terrein. Dit is een voormalig industrieterrein wat ontwikkeld wordt naar woningen. Omdat Karakter vanuit een oud bestemmingsplan niet meer dan 3% mag bebouwen en omdat de zorginstelling wil voorkomen dat het hinder gaan ondervinden van de woningen, willen het zo spoedig mogelijk een nieuw bestemmingsplan indienen.

Uitkomsten interviews

Uit het eerste interview met dhr. Boonstra (hoofd vastgoed en facility management Karakter), kwam duidelijk naar voren dat branding niet landt bij dit soort partijen. Het is niet concreet genoeg voor ze en ze hebben er weinig affiniteit mee. Later in het gesprek bleek dat Karakter wel nadenkt over positionering en profilering vanuit de organisatie maar dat ze zich afvragen wat voor hen het juiste is. Aan de ene kant willen ze meer herkenbaarheid maar ook niet te veel omdat het een voor een deel klinische zorg is voor patiënten die juist niet te veel prikkels van buitenaf moeten hebben. Het kan zijn dat je er voor kiest om bijvoorbeeld de hoofdingang duidelijk herkenbaar te hebben maar wat er allemaal achter in het terrein gebeurt, hoeft minder naar voren te komen. Hetzelfde geldt voor bewegwijzering. Vanuit de organisatie wordt het niet nodig gevonden, want degene die de zorg behoeft, weet Karakter wel te vinden, maar voor externen, bijvoorbeeld taxi's en ambulances, is het wel lastig wanneer zij snel ter plaatse moeten zijn. Boonstra geeft wel aan dat wanneer zij op zoek zouden zijn naar een nieuwe vestiging, deze wel binnen de uitstraling van Karakter moet passen. Hij noemt dit 'menselijke maat'; oftewel geen marmeren vloer, niet te veel glas, niet te luxe uitstraling, het moet iets zijn wat past bij de organisatie. Het gebouw moet laagdrempelig zijn voor de ouders en de kinderen. Boonstra geeft aan dat de term brand voor hem niet concreet genoeg is. Hij vindt het belangrijk dat het dusdanig helder is zodat partijen ook de meerwaarde ervan kunnen inzien. Een suggestie hiervoor is het trekken van parallellen met andere producten zodat het zichtbaar wordt voor partijen. Wellicht is het over een aantal jaren gemeengoed geworden en staat de vraag of je branding moet toepassen in de eigen gebiedsontwikkeling helemaal niet ter discussie.

Marco Sotthewes laat in zijn interview duidelijk merken dat hij voor Karakter wel de voordelen van gebiedsbranding ziet. Hij ziet de huisvesting als een manier om de drempel te verlagen voor de cliënten van Karakter. Hij stelt alleen dat de locatie in Ede misschien niet de juiste locatie is om die profilering van de organisatie te laten zien. Hij vindt wel dat Karakter zichtbaarder moet zijn voor de doelgroep, ketenpartners, andere relaties zoals onderwijs. Huisvesting zou deze

relaties kunnen versterken. In Ede ziet hij voornamelijk kansen om branding toe te passen voor het hoofdkantoor van Karakter. Daarnaast is de locatie zelf dusdanig uniek (in het bos) dat die waarden heel goed gebruikt kunnen worden voor die branding. Er heerst ook wel een negatieve gedachte over de locatie 'stop die kinderen maar in het bos'. Hij ziet branding ook als een manier om bewuster keuzes te maken naar het terrein en de doelgroep. Voor het stappenplan had hij nog de volgende punten: terminologie consistent gebruiken, niet gebied en locatie door elkaar. Daarnaast zou hij de succesfactoren indelen naar factoren die met de brand te maken hebben en factoren die met het proces te maken hebben.

7.4 Conclusie

Het stappenplan is in de basis goed, de vier stappen zijn juist van elkaar gescheiden en ook de tijdslijn van de stappen is goed. Afhankelijk van de doelgroep is het stappenplan helder. Er is een duidelijk verschil tussen een zorgpartij en een ontwikkelaar. De ontwikkelaar ziet sneller de meerwaarde in van branding en van het denken in concepten. Daardoor begrijpt hij het stappenplan ook beter. Een zorgpartij kijkt nog vooral vanuit haar primaire zorgfunctie naar vastgoed. De interviews bij de gemeenten hebben beide keren duidelijk de invloed van de politiek naar voren gebracht. Het stappenplan is op de volgende manieren verbeterd:

- Bij stap 1 is er op de toelichting onder de checklist 'marktonderzoek doen' toegevoegd.
- Bij stap 2 zijn de termen 'locatie' en 'consument', veranderd in 'doelgroep(en)' en 'gebied'.
- Ook de succesfactoren zijn ingedeeld naar factoren die direct te maken hebben met de brand en factoren die te maken hebben met het proces.
- Bij stap 3 is er bij 'fysieke kenmerken' ook 'openbare ruimte' toegevoegd.

8 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek in 8.1. Het directe resultaat van dit onderzoek, het stappenplan, is weergegeven in paragraaf 8.2. Vervolgens zijn er aanbevelingen gedaan ten behoeve van het stappenplan en branding. Als laatste zijn er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek die zowel binnen draaijer+partners als de universiteit gebruikt kunnen worden.

8.1 Conclusie

To brand, or not to brand. De titel van deze scriptie geeft het vertrekpunt van het begin van dit onderzoek weer. Het onderzoek was dan ook verkennend van aard. Na het uitgevoerde theoretisch en empirisch onderzoek kan geconcludeerd worden dat de aanduiding 'To brand' op zijn plaats is. Hierbij moet wel een kanttekening geplaatst worden.

Het grootste hekelpunt aan de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling is dat er nog weinig concreet bewijs voor handen is. Branding wordt nog maar een aantal jaar toegepast en de gebiedsontwikkelingsprojecten zijn van dusdanige omvang dat deze nog niet afgerond zijn, een daadwerkelijke evaluatie is hierdoor lastig.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde:

'Wat zijn de succesfactoren voor de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling en hoe vertaalt zich dat in een stappenplan bij gebiedsontwikkeling?'

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn er verschillende stappen doorlopen. Eerst is er literatuuronderzoek gedaan. Hieruit kon de conclusie getrokken worden dat er het nodige aan kennis over branding ontbrak ten aanzien van de definitie, de methoden, het begin en eind van branding en de succes- en faalfactoren. Vervolgens zijn deze onderdelen meegenomen tijdens interviews met brandingprofessionals. Uit deze interviews zijn de volgende succesfactoren naar voren gekomen:

Noodzakelijke voorwaarden

- Branding kan alleen maar succesvol zijn als er ook productontwikkeling bij is, die in lijn ligt met de brand
- Er moeten voldoende financiële middelen beschikbaar zijn

Kritische succesfactoren

- Branding moet landen in de hoofden van de personen die ook de beslissingen nemen.
- Branding moet gebaseerd zijn op de overkoepelende gedachte, het concept. Dat moet zodanig zijn dat mensen zich er aan kunnen verbinden, dat ze hun eigen belang er in terug zien en dat ze het ook kunnen door vertellen. Het moet reproduceerbaar zijn.
- Branding kan alleen succesvol zijn wanneer het een combinatie vormt van drie elementen, geloofwaardig, aantrekkelijk en onderscheidend.

-
- De brand moet gebiedsinteger zijn, authentiek en onderscheidend maar ook verankerd bij de partijen die de brand tot uitvoering moeten brengen.
 - Branding is succesvol wanneer je start bij het helder krijgen van wie de klant is en wat de betekenis van de plek is. Daarnaast is het van belang om degenen die de interventie moeten doen zo vroeg mogelijk bij elkaar aan tafel te krijgen.
 - Bij branding is het van belang dat er een gedeelde missie is, en dat de profilering consistent is en wordt vastgehouden in de tijd. Er moet ook budget en tijd zijn en de mensen moeten zich verantwoordelijk voelen.

De hoofdvraag is hiermee grotendeels beantwoord. De succesfactoren geven niet concreet aan wanneer een brandingstraject succesvol is en wanneer niet maar geven wel een aanzet tot factoren die een bijdrage hebben tot dat succes.

De uitkomsten van het theoretisch kader en het empirisch kader zijn vertaald in een stappenplan (zie paragraaf 8.2). Dat is vervolgens nog getoetst aan de hand van drie cases. Ten aanzien van het stappenplan kan geconcludeerd worden dat de meest waardevolle stap de analyse is. Deze analyse is uitgebreider dan de huidige initiatieffase van gebiedsontwikkeling. Er wordt niet alleen onderzoek gedaan naar locatie- en economische kenmerken maar de belevingscomponent van het gebied wordt hier toegevoegd.

8.2 Stappenplan

Het stappenplan is het resultaat van de uitkomsten van het theoretisch en empirisch kader. De aanpak is gebaseerd op tabel 10 en de succesfactoren komen voort uit paragraaf 6.5.

VAN IDENTITEIT NAAR INITIATIEF

'GEBIEDSBRANDING IN VIER STAPPEN'

De omgeving is van grote invloed op ons dagelijks leven; zowel wonen, werken als recreëren. Op welke manier kunnen wij zorgen dat gebieden beter aansluiten op de wensen en behoeften van de consument? Wat is de identiteit van een bepaald gebied en hoe kunnen we deze inzetten om tot een goede profilering en positionering van het gebied te komen?

Gebiedsbranding is hierop het antwoord. De waarde van branding bestaat uit:

- economische meerwaarde: snellere doorlooptijd en verkoop, eventueel hogere verkoopprijzen
- maatschappelijke meerwaarde: meer woongenot, betere aansluiting op de vraag

Hiervoor is een stappenplan ontwikkeld.

1. Analyse

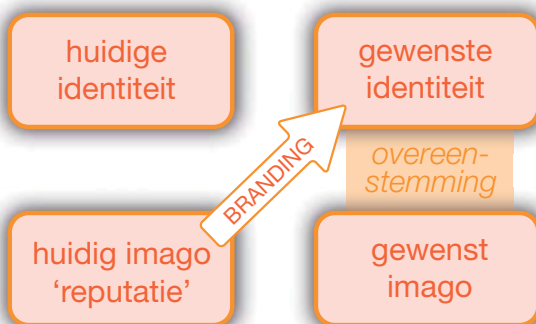
2. Bepalen van de brand

3. Productontwikkeling

4. Marketing

Tijd

Stap 1: Analyse



- Analyse van gebied, omgeving en doelgroep
- Vaststellen van de ambitie en de opgave

Stap 2: Bepalen van de brand



De brand is opgebouwd rondom drie pijlers:

- doelgroep
- product
- gebied

Stap 3: Productontwikkeling

- Ontwikkelen van producten
- Fysieke producten (gebouwen, openbare ruimte)
- Niet fysieke producten (evenementen en diensten)

Stap 4: Marketing

- Uitvoeren marketingstrategie
- Interne en externe communicatie

Succesfactoren

- Betrek betrokken partijen vroegtijdig om het draagvlak en commitment voor de brand te vergroten.
- Hou de brand vast gedurende de hele gebiedsontwikkeling. Het aanstellen van een brandwatcher helpt hierbij.
- De brand moet gedragen worden door de mensen die betrokken zijn bij het project en beslissingsbevoegdheid hebben.
- De brand moet geloofwaardig, onderscheidend en aantrekkelijk zijn
- De brand moet herkenbaar, ervaren en reproduceerbaar zijn.
- Versterk de brand door middel van productontwikkeling.
- Maak de brand(belofte) waar.

TOELICHTING STAPPENPLAN

Een *brand* ontwikkelen doe je niet alleen. Samen met de opdrachtgever en stakeholders worden de vier stappen doorlopen.

Stap 1: Analyse

Om de (gebieds-) *brand* vast te stellen zal eerst een uitvoerige analyse moeten plaatsvinden van de huidige identiteit van het gebied. Waar staan we nu? Hierbij moet ook gekeken worden naar het imago van het gebied. Hoe staat het bekend? En in hoeverre komen deze twee met elkaar overeen. In sommige gevallen kan het zo zijn dat de huidige identiteit van het gebied wel gewenst is maar het imago niet. *Branding* kan dit in overeenstemming brengen. Tijdens de analyse moet er ook gekeken worden naar wat de gewenste identiteit is. Waar willen we heen? Wat is onze ambitie en wat is de opgave?

Checklist stap 1:

- Analyse van fysieke kenmerken gebied
- Analyse van gebied in relatie tot de omgeving
- Analyse van historische achtergrond gebied
- Analyse sociaal-economische kenmerken gebied
- Analyse bewoners, bezoekers, ondernemers van het gebied (ook demografische factoren)
- Analyse huidig imago van het gebied
- Vaststellen van de ambitie voor het gebied en/of de bewoners
- Vaststellen van de opgave
- Bepalen gewenste identiteit
- Bepalen gewenst imago
- Nader definiëren gewenste doelgroep (eventueel op basis van leefstijlmethodologie)

Stap 2: Bepalen van de 'brand'

De *brand* wordt gebaseerd op de uitkomsten van de analysefase. Een *brand* is opgebouwd rondom drie pijlers, het gebied, het product en de doelgroep.

Checklist stap 2:

- De *brand* moet onderscheidend, aantrekkelijk en geloofwaardig zijn
- De *brand* moet gebiedsinteger zijn
- De *brand* moet verankerd zijn bij de personen die beslissingen maken
- De *brand* moet herkenbaar en ervaarbaar zijn.
- De *brand* moet reproduceerbaar zijn.
- Toets de *brand*, sluit deze aan bij het gebied en de doelgroep?

Stap 3: Productontwikkeling

Een *brand* komt beter tot zijn recht als deze tot uitdrukking komt in fysieke elementen. Om de *brand* te 'voeden' moeten er dus producten ontwikkeld worden. Het kan ook zo zijn dat de *brand* gebaseerd is op bestaande fysieke elementen. Het is in elk geval belangrijk dat deze in samenhang met elkaar zijn. Wanneer je een gebied profileert als 'ruim en rustig' moet het gebied niet vol staan met woningen en een drukke verkeersweg hebben.

Voorbeelden van producten (kan opgenomen worden in een programma van eisen, masterplan en ontwerp):

- Gebouwen: woningen, winkels, scholen etc.
- Openbare ruimte
- Sociaal programma
- Evenementen
- Diensten
- Functies

Checklist stap 3:

- Toetsing van producten op de *brand*
- Toetsing van producten op de doelgroep
- Bepalen van eventuele 'trekkers' in het gebied

Stap 4: Marketing

Het is van cruciaal belang dat de *brand* ook bekendheid krijgt bij in ieder geval de doelgroep waarvoor je aan het ontwikkelen bent. Een goede marketingstrategie is dan noodzaak. Ook moet de *brand* tijdens het project naar alle betrokken intern en extern goed gecommuniceerd worden.

Checklist stap 4:

- Communicatie moet consistent en duidelijk zijn, één stijl, één boodschap
- Marketing moet afgestemd zijn op de doelgroep. De gekozen benadering moet de doelgroep aanspreken.

8.3 Aanbevelingen

1. Organisaties werkzaam bij gebiedsontwikkelingsprojecten dienen zich te realiseren dat het bepalen van een brand specialistische kennis vraagt. Deze kennis hebben zijzelf veelal niet in huis en daarom zou het bij gebiedsontwikkeling aan te beleven zijn de samenwerking te zoeken met een brandingbureau. Voor adviesbureaus (zoals draaijer+partners) is kennis van branding van belang zodat zij in projecten kunnen herkennen of er een brandingsvraagstuk speelt. Vervolgens zullen zij de meerwaarde ervan moeten aantonen bij de opdrachtgever. Het stappenplan kan in dit geval vooral gebruikt worden om een aantal vraagstukken helder te krijgen. Hierin is de analysefase van groot belang. Het biedt de mogelijkheid om grondiger onderzoek te doen naar een gebied en de consument, waarbij vooral de beleving en de identiteit van het gebied centraal staan. Door in een eerder stadium over de eindgebruiker na te denken komt deze daardoor meer centraal te staan.
2. De rol van een adviesbureau ten aanzien van branding zou dus kunnen zijn dat het in staat is om branding op de kaart te zetten bij de opdrachtgever, om bepaalde vraagstukken helder te krijgen maar er ook invulling aan te geven en vanuit het proces op tijd te kunnen ingrijpen ofwel extra kennis in te huren. Het stappenplan kan het daarbij ondersteunen.
3. Voor alle partijen die werkzaam zijn in gebiedsontwikkeling (marktpartijen en overheden) is het aan te bevelen om de initiatieffase van gebiedsontwikkeling uit te breiden met de analyse die als zodanig in het stappenplan beschreven staat. Dit heeft als voordeel dat de kernwaarden van het gebied duidelijk in kaart gebracht worden. Hierdoor is het mogelijk om tot nieuwe of andere inzichten te komen ten behoeve van de ontwikkeling. Vanuit dat punt kan vervolgens besloten worden of wel of geen branding toe te passen voor het gebied.

8.4 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Vanwege de verkennende aard van dit onderzoek zijn nog veel zaken betreft gebiedsbranding onbelicht gebleven. Op basis van dit onderzoek en de bestudeerde literatuur kunnen de volgende suggesties voor vervolgonderzoek gedaan worden:

Branding en proces

Branding staat of valt met de manier waarop het georganiseerd is in het gebiedsontwikkelingsproces. Op welke manier dit het beste gedaan kan worden is een mogelijkheid om nader te onderzoeken. Hierbij valt te denken aan het vergelijken van het gebiedsontwikkelingsproces met een brandingtraject en aangeven waar deze processen synchroon lopen of juist van elkaar afwijken. Hierdoor kan aangegeven worden waar de cruciale beslismomenten en de valkuilen zitten.

Branding en kosten/baten analyse

Het is vrij lastig om de meerwaarde van branding uit te drukken in financiële termen. Toch is er vraag naar om het effect van branding op deze manier enigszins meetbaar te maken. Het inzichtelijk maken van de opbrengsten en de kosten van branding zou kunnen bijdragen aan het overtuigen van partijen voor het toepassen van branding. Het blijft moeilijk om branding op deze manier te meten vanwege het feit dat er nauwelijks een vergelijkingsmaatstaf is om het effect van branding aan af te meten.

Suggesties hoe dit aan te pakken:

- De waardering van gebruikers voor de plaats vaststellen
- Waardeontwikkeling van vastgoed meten als gevolg van de toepassing van branding
- Meten van de doorlooptijd/ verkooptijd onder invloed van branding

Let op: De effectmeting van branding in gebiedsontwikkeling is moeizaam omdat het succes van gebiedsontwikkeling door tal van lastig te kwantificeren factoren wordt beïnvloed. Graag refereer ik hiervoor naar paragraaf 1.4.3.

Branding en beleving

Zoals al genoemd is in hoofdstuk 6 wordt een brand hier en daar ook getoetst op de beleving ervan. Onderzoek hiernaar zou interessant zijn omdat nagegaan kan worden in hoeverre de gekozen brand ook daadwerkelijk overkomt met de bedoeling van de initiatiefnemer. Er zijn bureaus gespecialiseerd in het toetsen daarvan.

Vasthouden van de brand

In het onderzoek komt ook naar voren dat het lastig blijkt te zijn om de brand vast te houden gedurende de ontwikkeling maar ook na oplevering van het project. Dit heeft te maken met de lange tijdspanne van projecten, het wisselen van betrokken personen en de betrokkenheid van een brandingbureau. Aan te bevelen is om verder onderzoek te doen naar methoden om de brand beter vast te houden. Vanuit de praktijk worden enkele suggesties gedaan, zoals: een brandwatcher of het feit dat de brand verankerd moet zijn in het gebied.

9 REFLECTIE

In het vorige hoofdstuk zijn de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek weergegeven. In dit hoofdstuk wordt er zowel inhoudelijk als procesmatig op het onderzoek teruggekeken. Als laatste wordt ook naar het persoonlijk leerproces gereflecteerd.

9.1 Inhoud

Zoals al meerdere malen in dit onderzoek genoemd staat branding van gebieden nog in de kinderschoenen. Dit heeft invloed gehad op de inhoud van het onderzoek. Doordat er nog weinig concrete theoretische kennis voor handen was, bleek de afbakening van het onderzoek lastig. De beperkte theoretische kennis heeft er voor gezorgd dat er tijdens de interviews niet alleen concrete vragen gesteld zijn gericht op het beantwoorden van de hoofdvraag maar ook gericht op informatie over het onderwerp. Hierdoor zijn sommige interviewvragen oppervlakkig(er) gebleven dan gewenst.

Het risico van een verkennend onderzoek zoals deze maakt ook dat je als onderzoeker zoveel mogelijk informatie wilt vergaren maar ook moet rapporteren in het onderzoek. Daardoor kan de rode draad van het onderzoek verloren kan gaan. Door veel tussentijdse feedback en overleggen met anderen is er voor gezorgd dat de rode draad zoveel mogelijk behouden is.

Dit onderzoek levert vooral een bijdrage aan de hoeveelheid kennis omtrent dit onderwerp. Het laat zien dat er een toenemende aandacht voor branding in gebiedsontwikkeling is maar dat de meerwaarde ervan nog ter discussie staat. Het stappenplan laat zien met welke zaken er rekening gehouden moet worden wanneer het toepassen van branding in gebiedsontwikkeling aan de orde is. Echter, dit zegt weinig over de externe factoren die van invloed zijn op de brand. Tijdens de discussies en presentaties die gehouden zijn ten behoeve van dit onderzoek bleek dat er nog veel onbeantwoorde vragen zijn. Er hangt nog veel 'mist' rondom het onderwerp gebiedsbranding en er is behoefte aan antwoorden. Doordat onderzoek doen ook een kwestie van keuzes maken is, kon er niet op al deze vragen antwoord gegeven worden. De onbeantwoorde vragen zijn dan ook meegenomen in de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

9.2 Onderzoeksproces

In het begin van dit onderzoek heb ik vooral gemerkt dat het onderwerp wat ik gekozen had niet volledig aansloot bij mijn begeleider en de Master Vastgoedkunde. Binnen de Rijksuniversiteit Groningen kan ik zeggen dat ik de eerste ben geweest die over branding haar scriptie schreef. Doordat het onderwerp nog steeds in de kinderschoenen staat heeft het invloed gehad op de snelheid van mijn onderzoek. Daarentegen kan ik wel zeggen dat ik geen overhaaste beslissingen heb genomen ten aanzien van het onderzoek en met de kennis van nu had ik geen wezenlijk andere beslissingen genomen. De afbakening van een onderwerp waarover weinig kennis bestaat, is lastig maar ook uitdagend.

9.3 Persoonlijk leerproces

Tijdens dit onderzoek heb ik geleerd hoe waardevol het is om een onderwerp gekozen te hebben dat heel dicht bij de eigen persoonlijke interesses staat. Dit heeft gezorgd voor een enorme motivatie en enthousiasme. Er is geen moment geweest in de ruim zeven maanden dat ik met dit onderzoek bezig ben geweest dat ik het onderwerp en onderzoek zat was. Ik ben er van overtuigd dat de kracht van toekomstige gebiedsontwikkelingen ligt in het verknopen van de zachte en harde elementen van vastgoed en ik hoop dat deze kennis over gebiedsbranding daar een bijdrage aan kan leveren. Ik raad ook alle andere studenten aan om een onderwerp te kiezen dat ze leuk vinden, ook al is het een lastig onderwerp. Daarnaast ben ik ook heel blij met mijn keuze om af te studeren bij een bedrijf. Binnen draaijer+partners is veel kennis aanwezig en veel praktijkervaring die voor mij meerdere keren van waarde bleken te zijn. Tevens is het een prachtige kans om eens een kijkje achter de schermen te krijgen.

Het moeilijkst van dit onderzoek vond ik om kritisch ten opzichte van het gekozen onderwerp en verkregen informatie te blijven, om eigen conclusies durven te trekken. Deze zaken zijn dan ook mijn leerpunten in het proces geweest.

LITERATUURLIJST

Baarda, D.B. et.al. (2005) Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek, Groningen: Stenfert Kroese

Bakker, R.(2006). Maak meer van Nederland, Ministerie van VROM

Blauwestad (2009). Website Blauwestad. Geraadpleegd op 07-12-2009 via <http://www.blauwestad.nl>

Buhrs, M e.a. (2008). Gebiedsmarketing: Kiezen voor een succesvolle toekomst voor locatie, wijk en stad. ECORYS

Cammen, H. van der (2006). Gebiedsontwikkeling in Nederland: Verkenning van een nieuw fenomeen

Concire (2009). Website Concire, geraadpleegd op 22 oktober 2009 via www.concire.nl

De Porto, P.H. (2008). Vastgoedbranding: Een verkenning van de methodieken van het branden van vastgoed. Universiteit Utrecht.

De Porto, P.H. (2009). adviseur Deciscio, schriftelijk contact.

Duijvestijn H.H. e.a. (2004). Branding NL: Nederland als merk. Den Haag: SMO

Dusseldorp, S. van en Peek, G.J. (2008). Branding: kernwaarde voor gezamenlijk opdrachtgeverschap. Gepubliceerd in Real Estate Magazine nummer 57

Dusseldorp, S. van (2008/1). What's in a brand? Branding als start van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Technische Universiteit Delft

Fakton 2006, Hoe de aansturing van complexe gebiedsontwikkelingen te verbeteren? Geraadpleegd op 09-09-09 via <http://www.fakton.nl/kennis/artikelen/Hoe%20de%20aansturing%20van%20complexe%20gebiedsontwikkelingen%20te%20verbeteren.asp>

Fronik, M. (2007) "Stagnatie en complexiteit bij locatieontwikkeling" Groningen. Rijksuniversiteit Groningen.

Geoplan 2007, Masterclass Gebiedsontwikkeling, geraadpleegd op 09-09-09 via www.fellowsgebiedsontwikkeling.nl/.../Brochure%2024%20web.pdf

Goorden, R., Peeters, R. (2006). Identiteit en Branding, methode voor gebiedsintegere ontwikkeling, Staedion, Woonbron

HBG (2009). Holland Branding Group, geraadpleegd op 22 oktober 2009 via www.hollandbrandinggroup.nl

Hobma, F (2009). Presentatie succesfactoren. Vastgoedsymposium Amsterdam.

Hoogendoorn, R. en Mierloo, Y. van (2008) Thinking things right, getting things right. Real Estate Magazine nummer 57 p. 34-36

Jansen, P.(2008). Van monofunctionele projectontwikkeling naar multifunctionele gebiedsontwikkeling. Amsterdam: ASRE

KEI-centrum (2009). Dossier Identiteit, leefstijlen en woonmilieus. Geraadpleegd op 08-12-2009 via <http://www.kei-centrum.nl>

Kotler P. e.a. (2000). Principes van marketing. Schoonhoven: Academic Service

Leent, B. van (2009). Theorie conceptontwikkeling voor de vastgoedsector: Een onderzoek naar het ontwikkelingsproces van gebieds- en vastgoedconcepten en de relatie met het projectontwikkelingsproces. Amsterdam: ASRE

Menkhorst, G. (2009). Elitair wonen: Operationalisering van de kenmerken van landelijke of suburbane topwoonmilieus. Amsterdam: ASRE

Merkplaats (2009). Steden als merken. Geraadpleegd op 08-12-2009 via <http://www.demerplaats.nl>

Midden Delfland (2009). Website Midden Delfland. Geraadpleegd op 07-12-2009 via <http://www.middendelfland.nl>

Motivaction (2009). Website Motivaction. Geraadpleegd op 08 -12-2009 via <https://www.motivaction.nl>

Nederland boven water (2007-2009). Methodieken branding, geraadpleegd op 07-09-09 via <http://www.nederlandbovenwater.nl/Methodieken/Default.aspx?mld=10739>

Nozeman E (2008). Definitie gebiedsontwikkeling: Rijksuniversiteit Groningen

Ouwehand, A., Kempen, R. van, Kleinhans, R., Visscher, H. (2008). Van wijken weten. Beleid en praktijk in stedelijke vernieuwing. Amsterdam: IOS Press bv.

Ratingen, B. van (2008). Een belofte van waarde. Real Estate Magazine nummer 57 p. 8-12

Reinders, L. (2004). Branding Nieuwland, Rooilijn 37 nummer 3 pp. 116-121

Reinders, L. (2008). A brand is like a friend. Real Estate Magazine nummer 57 p. 27-30

Riezebos, R. (2007). Citybranding: zin of onzin? EURIB

Rooy, P. van e. a. (2006). Nederland Boven Water: Praktijkboek gebiedsontwikkeling, Gouda: Habiforum

Ruimtemonitor 2007, geraadpleegd op 09-09-09 via <http://www.ruimtemonitor.nl/kennisportaal/default.aspx?menucomid=26&pid=34&id=4573&themeld=329>

Sentel J. en Van Elst C. 2008, Vastgoed als Nike gypies, Concepting en branding in de traditionele vastgoedsector. Amsterdam: ASRE

Venema, A (2008) Gebiedsidentiteit: Explorierend onderzoek naar de samenhang tussen branden van de gebiedsidentiteit en de kwaliteit van een nieuw samenwerkingsverband binnen stedelijke gebiedsontwikkeling. Breda

Voogd, H. e.a. (1987) Geografische marketing, in Stedebouw en Volkshuisvesting, p. 68.

Vroemen, J. (2009). Aspire, Communicate, Create, Experience De inzet van place branding bij gebiedsontwikkeling. Technische Universiteit Eindhoven

VROM (2004). Nota ruimte: Ruimte voor ontwikkeling. Den Haag

VROM (2009), Gebiedsontwikkeling, geraadpleegd via <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=10342>

VROM (2009/1). Reiswijzer gebiedsontwikkeling: een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden. Ministerie van VROM. Den Haag

Wolting, B. (2008), PPS en gebiedsontwikkeling, Den Haag: Sdu Uitgevers

Zeeuw, F. de (2007), De engel uit het marmer, Reflecties op gebiedsontwikkeling, Thieme Media Services, Delft

BIJLAGEN

Bijlage A Vragenlijst interview brandingprofessionals

In dit interview staan de succesfactoren van branding in gebiedsontwikkeling centraal. Voor een beter resultaat vraag ik u uw antwoorden met voorbeelden uit de praktijk te illustreren.

Achtergrond geïnterviewde

- Op welke manier heeft u in uw functie met branding te maken?
- Hoe omschrijft u uw bureau?
- Wat verstaat u onder (gebieds-)branding?
- Voor welke doeleinden zet u branding in en vanuit welke invalshoek doet u dat?

Proces en methode branding

- Hoe wordt binnen uw bedrijf / organisatie een brand in de praktijk opgebouwd?
- Zijn hier verschillende stappen in te onderscheiden?
- Welke rol heeft het brandingbureau hierin?
- Welke rol hebben andere betrokken partijen?
- Welke brandingmethode(n) gebruikt u en hoe gaan deze in zijn werk?
- Gebruikt u nog aanvullende instrumenten (zoals een SWOT) voor de totstandkoming van een brand?
- Gebruikt u voor elke opgave dezelfde methode? Wanneer verschilt dit?
- Welke rol, verwacht u, gaat branding in de toekomst spelen?
- In welke fase begint branding idealiter? Ziet u branding ook wel eens in een andere fase starten? Wat voor invloed heeft dit op branding?
- Wanneer eindigt branding in het proces?
- Hoe zorg je ervoor dat je de 'brand' niet uit het oog verliest tijdens het proces?

Succesfactoren

- Wat zijn volgens u de succesfactoren voor de toepassing van branding in het proces van gebiedsontwikkeling?
- Welke stappen zijn noodzakelijk om tot een succesvolle branding te komen?
- Welke factoren hebben een negatieve invloed op branding?

Voorbeeld uit de praktijk

- Wat is het succes van branding in dit project geweest? Had dit succes ook op een andere manier bereikt kunnen worden?
- Kan dezelfde aanpak ook gebruikt worden om andere projecten net zo succesvol te laten zijn?

- Tegen welke hindernissen/belemmeringen vanuit het project liep u aan? Zijn deze belemmeringen in het algemeen ook te herkennen? Of waren er binnen dit project zaken die het belemmerd hebben?

Van Dusseldorp heeft in haar onderzoek de functies van branding onderscheiden.

- Kunt u aangeven welke functies het meest belangrijk zijn, of dominanter? Er zijn acht hoofdfuncties te onderscheiden, de belangrijkste krijgt een nummer 1, de minst belangrijke het nummer 8. Een beschrijving van deze functies is bijgevoegd.

Functies branding		
procesmatig	relatie	duurzaam
		open
	gemeenschappelijke taal	intern
		extern
	procesgeheugen	helder & consistent
		onderbouwd
		begripsgebruik
	spiegel	confrontatie zelfbeeld
		open voor perspectieven
	venster	nieuwe mogelijkheden
		voortgang
	marktplaats	uitruil
		samenwerking
		compromissen
		onderhandelingen

inhoudelijk	ontwerp	masterplan
		stedenbouw
		architectuur
		programma
	marketingstrategie	doelgroep/volggroep
		imago
		evenementen
		publiciteit

Beschrijving functies van branding

Om helder te maken wat wordt bedoeld met de functies in het schema, worden deze hieronder toegelicht. In de functies die branding kan vervullen wordt onderscheid gemaakt tussen inhoudelijke functies en procesmatige:

- Met *procesmatige* functies wordt bedoeld: alle uitkomsten van het brandingproces die leiden tot een resultaat of gevolg in het proces of de samenwerking tussen de partijen.
- Met *inhoudelijke* functies wordt bedoeld: alle uitkomsten van het brandingproces die leiden tot een inhoudelijk resultaat.

Procesmatige functies van branding in proces van gebiedsontwikkeling

Relatie: De basis van een samenwerking tussen verschillende partijen is de wijze waarop de relatie is opgebouwd. Idealiter heeft deze relatie een open karakter, dus alle zaken kunnen worden besproken. Ook zou de relatie duurzaam moeten zijn, zodat deze tegen een stootje kan, bijvoorbeeld in onderhandelingen. Branding kan de relatie tussen stakeholders bevorderen, doordat samen het brandingtraject wordt doorlopen en op die manier de relatie wordt versterkt.

Gemeenschappelijke taal: Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal is nodig om intern in de organisatie op een zelfde niveau met elkaar te kunnen communiceren. Ook is het belangrijk dat er richting externe kanalen met dezelfde taal wordt gesproken, zodat de brand op de meest optimale manier naar buiten kan worden gecommuniceerd. Een gemeenschappelijk taal is 'een taal waarin kernbegrippen (kernwaarden uit de branding) een centrale rol spelen en jargon en disciplinespecifieke betekenissen van begrippen worden vervangen door een taal die iedereen spreekt' (Peek, 2006). Branding kan het ontwikkelen van, en het gebruik van een gemeenschappelijke taal bevorderen.

Procesgeheugen: Een brandingtraject kan als procesgeheugen functioneren. Dit betekent dat het traject de stappen in het proces vastlegt, deze onderbouwt en het liefst in een bepaalde richting

leidt. Dit wil zeggen dat het proces leidt van veel verschillende perspectieven naar een gedeelde visie, die vervolgens wordt vastgehouden. Begripsgebruik is hierbij van belang (Peek, 2006). Ook zorgt de aanwezigheid van een procesgeheugen als branding ervoor dat alle keuzes die in het verleden zijn gemaakt terug te herleiden zijn.

Spiegel: De spiegelfunctie duidt op de mogelijkheden die het de partijen biedt om naar zichzelf en naar de samenwerking tussen de partijen te kijken. In de functie die de branding hier vervult, worden de partijen geconfronteerd met hun zelfbeeld. Ook kan het brandingtraject ervoor zorgen dat zij open gaan staan voor perspectieven van andere partijen, zodanig dat vooroordelen kunnen worden weggenomen (Peek, 2006). Indien er geen spiegelfunctie aanwezig is kan dit resulteren in het benadrukken van 'stereotypen' van partijen met stereotypen belangen. Dit is een gevaar voor het proces.

Venster: De functie van venster biedt de partijen een inzage in de toekomst. Het geeft een beeld hoe nieuwe mogelijkheden eruitzien en de functie maakt het mogelijk dat zij niet alleen hun eigen mogelijkheden zien, maar hun horizon verbreden (Peek, 2006). De vensterfunctie zorgt ook voor voortgang in het proces, omdat het de partijen zicht geeft op hoe de toekomst eruit kan zien. In de vensterfunctie gaat het erom: wat kunnen we doen met deze ontwikkeling?

Marktplaats: De marktplaatsfunctie betekent dat het brandingtraject kan zorgen voor een 'uitruil van waarden en middelen, waar samenwerking tot stand kan komen en compromissen kunnen worden gesloten. Dit kan alleen als er een gezamenlijk normatief kader is ontstaan, waardoor participanten het eens worden over de waardering van waarden en middelen en gezamenlijk aan waardebevestiging kunnen doen' (Peek, 2006). Het betekent dat de branding zorgt voor een platform waar deze uitruil kan plaatsvinden. In de marktplaatsfunctie gaat het erom: wat gaan we doen? De marktplaatsfunctie is de overstap naar de inhoudelijke functies van branding. Indien de marktplaatsfunctie niet wordt vervuld, dan is het moeilijker om tot inhoudelijke afspraken van branding te komen.

Inhoudelijke functies van branding in proces van gebiedsontwikkeling

Ontwerp: Branding kan de functie hebben van het aansturen van het ontwerpproces. Dit betekent dat de branding dusdanig concreet is of te vertalen is, dat er aan de hand hiervan beslissingen genomen kunnen worden wat betreft masterplan, stedenbouwkundig ontwerp, architectuur of programma.

Programma staat dan voor keuzes of focus wat betreft functies, huurders, kopers en eventueel de plaatsing hiervan.

Marketingstrategie: Een inhoudelijke functie die branding kan vervullen is het komen tot, of het sturen van een marketingstrategie. Deze strategie kan op meerdere manieren tot uiting komen, bijvoorbeeld voor het bepalen van het imago van het gebied, het richten op een bepaalde doelgroep of het aantrekken van een volggroep. Ook heeft het als functie om te kunnen bepalen welke evenementen worden gesponsord of georganiseerd en welke andere vormen van publiciteit men aantrekt.

Extra vragen wanneer er tijd over is

- Hoe raakt u bureau betrokken bij een gebiedsontwikkeling?
- Wat zijn de redenen om branding toe te passen voor verschillende partijen?
- Hebt u een idee hoe andere partijen het werken met branding ervaren?
- Wat is de meerwaarde van branding?
- Wanneer is er daadwerkelijk sprake van branding in een project? Welke elementen moet het bevatten om de branding te noemen?
- Welke invloed heeft branding op de samenwerking en onderling vertrouwen van partijen?
- Wat zijn volgens u de voordelen van branding?
- Wat zijn de nadelen van branding?

Hartelijk bedankt voor uw tijd.

Bijlage B Geïnterviewden brandingbureaus

Bureau	Omschrijving	Geïnterviewde	Functie	Interview
Beaumont	Communicatiebureau in de ruimtelijke (her)ontwikkeling	Jacqueline v.d. Sande	Directrice	Face – to - face
Berenschot	Organisatieadviesbureau met divers werkterrein waaronder gebiedsmarketing- (branding)	Joep Mourits	Senior Managing Consultant	Telefonisch
Concire	Adviesbureau in conceptionele gebiedontwikkeling	David Tuinzing	Conceptionist	Face – to - face
Ecorys	Onderzoek- en adviesbureau o.a. op het gebied van regio's, steden en vastgoed	Marc van Wingerden	Senior Consultant	Face – to - face
Kars Advies	Bureau voor advies en procesbegeleiding bij stedelijke vraagstukken	Hans Kars	Oprichter	Face – to - face
Total Identity	Bureau voor het profileren en positioneren van organisaties en locaties.	Saskia Dijkstra	Senior advisor	Telefonisch
Woonstad	Woningcorporatie Rotterdam	Rian Peeters	Senior projectleider strategie CV: betrokken geweest bij het VROM project Identiteit en branding vanuit Woonbron	Face – to - face

Bijlage C Beschrijving brandingbureaus en methodieken

Beaumont

Beaumont heeft een idealiter stappenplan wat begint met de analyse van de plek, van de opgave. Vervolgens wordt in workshopverband de plek nader geanalyseerd met de opdrachtgever en eventueel andere relevante betrokken partijen. Er wordt uitgegaan van een identiteitsformulering en eventueel een imagooverandering. Door Beaumont wordt een driehoek gebruikt om de identiteit van een gebied te bepalen (Van Dusseldorp 2008/1). De identiteit wordt bepaald door middel van de drie factoren: consumenten, locatie en product. Instrumenten die Beaumont daarbij gebruikt zijn een leefstijlanalyse en een SWOT. De SWOT wordt gebruikt om inzicht te krijgen in de mogelijkheden en beperkingen van een gebiedsontwikkeling. Daarbij worden de kernwaarden bepaald, deze moeten onderscheidend zijn en een vertaling zijn van de ambitie voor de toekomst (De Porto, 2008). Tijdens dat traject wordt ook gekeken naar wat de onderscheidende waarden ten opzichte van andere locaties zijn. Welke waarden springen daar uit, en hoe kan je dat versterken? Er wordt tijdens dit traject altijd getoetst of de kernwaarden ook bij de doelgroep passen. Soms moet de doelgroep nog nader gedefinieerd worden. Ook wordt gekeken welke producten er dan bij passen. Producten zijn: positioneringspaper, positioneringsplan en het communicatieplan.

Berenschot

De aanpak van Berenschot richt zich op onder andere brandontwikkeling, brandmanagement en communicatie waarbij de procesmatige kant van gebiedsontwikkeling centraal staat. (Van Dusseldorp, 2008/1). Branding helpt Berenschot het proces en inhoud te combineren. Daarbij heeft ze extra aandacht voor de relatie tussen private en publieke partijen. Berenschot gaat uit van een merkpiramide. Deze gebruiken zij om een 'brand' te ontwikkelen voor een gebied.

Berenschot maakt gebruik van een brandpiramide. Daarbij wordt gekeken naar de huidige en toekomstige gebruikers van dat gebied. Daarin zijn vier groepen te onderscheiden: bewoners, ondernemers, bezoekers en kenniswerkers. Ook wordt er scherp gekeken naar wat de fysieke onderscheidende kenmerken van een gebied zijn. Daarbij wordt ook de ambitie van de ontwikkelaar in acht genomen. De brand wordt gebaseerd op een mix van fysieke en emotionele kenmerken van een gebied, vervolgens wordt het merkconcept geïmplementeerd en dat moet gedragen worden door alle betrokken partijen.

Concire

Concire is een bureau dat zich heeft gespecialiseerd in conceptuele gebiedsontwikkeling. Dit komt erop neer dat zij gebiedsconcepten aanleveren aan verschillende opdrachtgevers: projectontwikkelaars, beleggers, particulieren, corporaties en overheden. Concire werkt met verschillende methoden. De hoofdlijn noemen ze $W = ADI^2$. De 'W' staat voor waarde, het totaal van economische waarde, creatieve waarde, culturele waarde, sociale waarde, ruimtelijke waarde, bestuurlijke/beleidswaarde en beleggingswaarde (Concire 2009).

De waardetoevoeging ontstaat door het gebruik van de methode van Analyse, Diagnose, Idee en Interventie, zoals weergegeven in het schema.

- Analyse – wat gaan we doen en
Waarom gaan we het doen?
- Diagnose – voor wie, met wie en
Hoe gaan we dit ontwikkelen?
- Idee – zo gaan we het doen!
- Interventie – concreet vertalen:

Dit gaan we doen!

Het eindresultaat is een waardecreatie voor het gebied waarbij de trots en de identiteit van het gebied centraal staat.



Figuur 5: Waardetoevoegingsschema Concire

Concire heeft op haar website vele projecten staan waarbij ze dit hebben toegepast alleen deze informatie is niet gedetailleerd genoeg.

Ecorys

Rutten heeft een methodiek ontwikkeld om gebieden als merken in de markt te zetten: de 'BrandMobile'. Rutten is nu verder gegaan onder de naam Ecorys. Met deze methodiek kan er stapsgewijs tot de juiste positionering, branding en communicatiestrategie van een gebied worden gekomen.

De methodiek bestaat uit de volgende stappen (Buhrs, 2008):

1. De opgave stellen

In deze fase wordt een visie vastgesteld. Hierbij worden de doelen, ambities en de missie ook vastgesteld.

2. Positioneringdriehoek invullen

In deze stap worden de kenmerken van het gebied, de (toekomstige) gebruikers en de concurrentie in kaart gebracht. De positioneringdriehoek is het middel dat daarvoor gebruikt wordt. Er zijn drie punten die op elkaar afgestemd moeten worden: gebruikers, gebied en concurrentie.

3. Eerste selectie maken

In deze fase wordt één positioneringrichting gekozen. Op basis van stap 1 en stap 2 zijn de sterke en zwakke punten van het gebied in kaart gebracht en is het duidelijk waarin in gebied onderscheidend is.

4. De brandcircle(s) invullen

In deze fase wordt de positioneringrichting verfijnd tot het merk (De Porto, 2008).

5. Overtuigde keuze maken

Bij het maken van de keuze worden de uitkomsten aan de gekozen doelgroepen getoetst.

6. Communicatiestrategie opstellen

Onderdelen van deze fase zijn onder andere het omzetten van een moodboard in een visuele projectstijl en een campagneconcept.

7. Product- marktcombinaties definiëren

In deze fase worden producten als woningen en winkels ontwikkeld. Belangrijk voor de branding is dat de producten ook onder de gekozen positionering vallen.

Holland Branding Group

De Holland Branding Group benadert branding als interactief proces tussen vraag- en aanbod- zijde, waarbij gezocht wordt naar de gewenste identiteit als basis voor verandering en vernieuwing (HBG, 2009). Om deze identiteit te formuleren hebben zij een aantal aandachtspunten:

- De gewenste identiteit is geen nieuw fenomeen, maar is al in de groep actief. Identiteit wordt tenslotte niet opgelegd, maar naar boven gehaald aan de hand van gesprekken. Branding is in die zin een collectief bewustwordingsproces
- Door alle betrokkenen aan het woord te laten, leren we wat er leeft binnen de groep. De essentie daarvan drukken we uit in kernwaarden. Die kernwaarden vormen de werktekening aan de hand waarvan opdrachtgevers hun plannen kunnen vormen.
- Voor een optimale communicatie tussen de partijen, laten we de betrokkenen zich uitdrukken in tekeningen. Zij geven daartoe zelf opdracht aan professionele tekenaars. Wat is de kracht van beeld?
- Tekeningen spreken tot de verbeelding en maken het de deelnemers gemakkelijk om waarden en betekenissen te formuleren en die met elkaar te bespreken.
- Tekeningen geven elke deelnemer een stem, ook degene die geneigd is zich op de achtergrond te houden of niet gewend is aan groepsgesprekken.
- Tekeningen maken het mogelijk de deelnemende partijen minder strak vanuit hun deeldiscipline te benaderen.
- Tekeningen vergroten het plezier en enthousiasme van de deelnemers waardoor zij wensen, verwachtingen en tegenvallers gemakkelijker met elkaar kunnen delen.

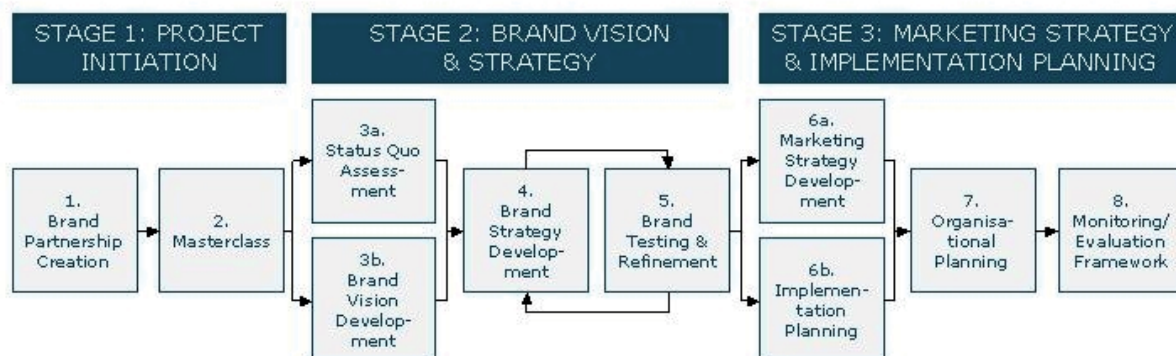
Kars Advies

Kars Advies heeft als belangrijk onderdeel van haar brandingmethodiek, het achterhalen en vaststellen van de identiteit van een gebied. De identiteit wordt gevormd op basis van onderzoek. Dit onderzoek bestaat uit het praten met bewoners, het ophalen van verhalen, een analyse van de transformatie van een wijk, het vormen van een visie. Op basis van dat onderzoek worden thema's gevormd waarop de kernwaarden gebaseerd zijn. Deze kernwaarden worden vervolgens meegenomen in een brandingsessie met betrokken stakeholders. Na analyse van de output van de sessies, wordt er een tussenrapportage opgesteld, waarin de identiteit, kernkwaliteiten en kernwaarden zijn geformuleerd. Daarnaast wordt ook de merkbelofte geformuleerd: wat belooft dit gebied aan de stakeholders. De identiteit wordt samengevat in een typerend merk. Deze brand vormt de basis voor een gebiedsprogramma, een marketing- en communicatieplan. Een van de eindproducten van de branding van een gebied, is een brandsheet. In een brandsheet wordt de merkidentiteit van het gebied op een beeldende manier samengevat. De brandsheet wordt onder de doelgroepen verspreid. (De Porto, 2008). Kars Advies omschrijft hun aanpak in het kort als:

De brand wordt in combinatie met het gebiedsprogramma en een communicatie- en marketingplan aangeboden. Het complete brandingprogramma wordt in een relatief korte tijd van vier à vijf maanden ontwikkeld. De aanpak bestaat uit de voorbereiding, de brandingsessie, het ontwerp, de programmasessie, de rapportage en het communicatie- en marketingplan. Ontwikkeling van een gebiedsprogramma en / of een communicatie- en marketingplan worden ook als afzonderlijke producten aangeboden (Kars Advies, 2009).

Placebrands

Waar de ene partij een meer communicatiegerichte aanpak heeft, heeft Placebrands een merkbenadering. Die aanpak is er op gericht om draagvlak te creëren bij de partijen door middel van het vormen van een partnership. Uiteindelijk moet het brandingtraject overgedragen worden aan deze organisatie (Van Dusseldorp, 2008/1).



Figuur 6 Merkbenadering Placebrands (Van Dusseldorp, 2008/1)

Project Identiteit en branding

Het project Identiteit en Branding is een opdracht van het ministerie van VROM. Zij hebben vier pilots bekeken en een methode ontwikkeld. Deze methode bestaat uit vier procesonderdelen: (1) identiteitsbepaling, (2) marktanalyse, (3) merkbepaling of gebiedsprofilering en (4) gebieds- of toekomstvisie. De aanpak moet leiden tot (1) het bepalen van de identiteit (2) de profilering van een gebied (3) richting geven aan investeringsbeleid en (4) gemeenschappelijk draagvlak en vitale coalities onder partners. Mogelijke aanleidingen voor het inzetten van deze methode zijn behoefte aan inzicht, visievorming, 'bonding' of programmering (Goorden, 2006).

Het bepalen van de identiteit kan gebeuren aan de hand van verschillende instrumenten zoals: Het Lagenmodel, Gebiedsthema's, Mental Mapping, SWOT, Demografisch onderzoek, stedenbouwkundig/cultuur- historisch onderzoek of een onderzoek naar de wijkeconomie/ voorzieningen van een gebied. Deze instrumenten sluiten elkaar niet uit maar worden naast elkaar gebruikt (Goorden, 2006).

De marktanalyse kan vorm krijgen door middel van de volgende instrumenten: woonbeleving/ woonwensenonderzoek, leefstijlonderzoek, woonmilieuonderzoek, of marktwaardering van concrete projecten (Goorden, 2006).

In het project Identiteit & Branding is branding ingezet als het benoemen van kernwaarden vanuit het gebied zelf om hier vervolgens gebiedsintegere profilering op te baseren. Voorbeelden van instrumenten zijn Real Time Branding en een Brandsheet. Bij Real Time Branding is het gelijknamige bureau ingeschakeld.

Real time branding

Dit traject bestaat uit (Goorden, 2006):

- Oriëntatie en kennismaking met de wijk
- Identiteitssessies
- Rapportage (procesverslag en kernwaarden) en brandsheet
- Overdracht en borging

Brandsheet

Op basis van de kernwaarden kan ook een verbeelding ervan in een brandsheet worden gemaakt. Deze sheet ondersteunt de benoemde kernwaarden met beeld(-en).

Met name aspecten van stijl en betekenis worden in de beelden op een andere manier gevat, dan met de beschrijvende woorden van de kernwaarde. De brandsheet is daarmee een andere wijze van overdracht van betekenis van de kernwaarden (Goorden 2006).

Het procesonderdeel 'gebiedsvisie' is gericht op (visie op) de aanpak van het gebied vanuit het opgebouwd inzicht uit de onderdelen gebiedsidentiteit, marktanalyse en merkbepaling.

De gebiedsvisie benoemt de benodigde programma's, projecten en communicatiewijze in de aanpak van het gebied en de rol van partijen daarbij (Goorden, 2006).

Woonstad gaat uit van de kracht van het gebied waarbij een analyse wordt gemaakt welke elementen telkens weer terug komen en welke toekomstige krachten er in het gebied gaan werken en wat dit voor betekenis heeft voor het gebied. Er wordt eerst een verhaal gemaakt, een belofte gedaan, deze wordt vaak in sfeerbeelden neergelegd.

Real Time Branding

Real Time Branding is een klein bureau op het gebied van (marketing)strategie, communicatie en coaching. Ze hebben wat 'branding' betreft een heel eigen aanpak. De aanpak van RTB is dat ze met honderd personen in drie dagen een merk ontwikkelen en die vertalen naar een implementatie. Deze honderd mensen zijn afkomstig uit verschillende groepen, bewoners, ondernemers, leveranciers van het gebied. In de aanpak wordt vooral met beelden gewerkt, wat volgens RTB erg plezierig werkt en de aanpak ook levendig maakt. Nog steeds bestaat er een website van RTB maar het bijbehorende telefoonnummer is aan een ander bedrijf gekoppeld, het lijkt alsof dit bedrijf niet meer actief is.

Total Identity

Total Identity richt zich meer op gebiedsmarketing dan op gebiedsbranding. Zij is van mening dat het succes van een locatie in handen ligt van de toekomstige gebruikers. 'Zij kiezen wel of juist niet voor een nieuwe locatie. Een kwetsbare aangelegenheid voor gebiedsontwikkeling die gepaard gaat met enorme investeringen en de nodige lange adem' (Totalidentity, 2009).

Om hierop in te spelen moet je vooruit kijken in de toekomst. Total Identity heeft hier voor een conceptuele benadering waarbij ze de toekomst 'voorstelbaar maken en tot leven brengen'.

Total Identity gebruikt een model met drie pijlers (variabelen), locatie, identiteit en imago en de economische situatie. Onder identiteit verstaan ze eigenlijk het gewenste imago, waar wil je naar toe? De locatie wordt geanalyseerd, bij de identiteit wordt gekeken, wat is er wel goed, wat kan beter. De uitkomsten hiervan geven inzicht voor de creatieve intuïtieve fase, waar je mogelijke scenario's gaat ontwikkelen. Vervolgens worden deze vertaald naar waarden, belofte, naamgeving, doelgroepen en een visuele stijl.

Bijlage D Stappenplan versie 1

Stappenplan gebiedsbranding

'handvaten voor de toepassing van branding in gebiedsontwikkeling'

Auteur: Lyske van der Ham

Inleiding

Dit stappenplan geeft handvaten voor de toepassing van branding voor partijen die werkzaam zijn in gebiedsontwikkeling. Het doel van het stappenplan is tweeledig: aan de ene kant geeft de meer informatie over branding voor partijen die er nog onbekend mee zijn, aan de andere kant biedt het houvast voor partijen die voor het eerst een brandingtraject wil uitvoeren (stappenplan).

Definitie branding

Branding is het opbouwen en vestigen van een merk, waarbij een identiteit wordt geformuleerd en versterkt en associaties worden gecreëerd en positief worden beïnvloed. Het merk is richtinggevend voor de gebiedsontwikkeling en kan gebruikt worden om het onderscheidend vermogen van het gebied te versterken en het proces te bevorderen.

Doel branding

Branding is geen doel op zich. Het doel hangt af van de opdrachtgever en de opgave. In de literatuur zowel als in de praktijk worden verschillende doelen genoemd:

- positionering van een gebied
- het creëren van draagvlak,
- investeerders aantrekken,
- waardestijging van het vastgoed,
- transacties tot stand brengen (het verkopen van vastgoed),
- verbeteren van de leefbaarheid,
- verminderen van risico's.

Voor- en nadelen branding

De voordelen van branding zijn:

- Branding draagt bij aan het onderscheidend vermogen van een gebied
- Branding kan bijdragen aan het beter aansluiten bij de wens van de doelgroep waarvoor wordt ontwikkeld.
- Branding kan bijdragen aan het lostrekken van vastgelopen projecten.
- Branding kan sturing geven aan complexe vraagstukken.
- Branding kan door middel van een heldere gebiedsidentiteit bijdragen aan het scherper selecteren van ontwerpende en uitvoerende partijen.
- Branding kan bijdragen aan het verbeteren van de vertrouwensband tussen partijen.
- Branding sluit aan bij de vraag naar projecten met meer 'zingeving' (in termen van beleving en ervaring).

Het grootste nadeel van branding is dat het niet altijd even goed tot stand komt. Dit heeft meerdere oorzaken:

- Partijen zien de meerwaarde en het belang van branding niet in. Hierdoor staan ze er niet open voor.
- Publieke partijen kunnen er tegenop zien het bedachte concept politiek te verkopen.
- Branding is niet altijd neergelegd bij de personen die beslissingsbevoegdheden hebben. Daardoor loopt het wel eens mis.

Stappenmodel

Elk brandingtraject moet aangepast worden aan de opgave. Onderstaand stappenmodel laat zien hoe een dergelijk traject globaal verloopt. In principe kan deze voor elk soort ontwikkeling gehanteerd worden, maar komt het accent op bepaalde fases anders te liggen. Bij een wijkontwikkeling zal de nadruk bijvoorbeeld meer op gesprekken met de bewoners en het creëren van draagvlak liggen. En bij een nieuwbouwproject zal stap 3 er een stuk anders uit zien dan bij bestaande bouw. De stappen zijn ook niet geheel opeenvolgend. De marketingstrategie kan al vanaf stap 2 beginnen. Schematisch samengevat ziet dat er als volgt uit:



Stap 1: Analyse



Toelichting figuur: Om de (gebieds-) brand vast te stellen zal eerst een uitvoerige analyse moeten plaatsvinden van de huidige identiteit van het gebied, waar staan we nu? Hierbij moet ook gekeken worden naar het imago van het gebied. Hoe staat het bekend? En in hoeverre komen deze twee met elkaar overeen. In sommige gevallen kan het al zo zijn dat de huidige identiteit van het gebied wel gewenst is maar het imago niet, en kan men dat via branding in overeenstemming brengen. Tijdens de analyse moet men ook kijken naar wat de gewenste identiteit is. Waar willen we heen? Wat is onze ambitie en wat is de opgave? Het spreekt vanzelf dat men de gewenste identiteit en gewenst imago met elkaar in overeenstemming wil laten zijn.

Checklist stap 1:

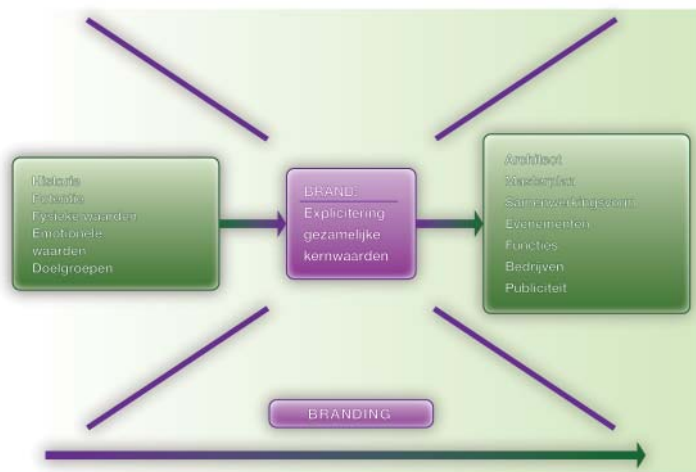
- Analyse van fysieke kenmerken gebied
- Analyse van gebied in relatie tot de omgeving
- Analyse van historische achtergrond gebied
- Analyse sociaaleconomische kenmerken gebied
- Analyse bewoners, bezoekers, ondernemers van het gebied (ook demografische factoren)
- Analyse huidig imago van het gebied
- Vaststellen van de ambitie voor het gebied en/of de bewoners
- Vaststellen van de opgave
- Bepalen gewenste identiteit
- Bepalen gewenst imago
- Nader definiëren gewenste doelgroep (eventueel op basis van leefstijlmethodologie)

Let op!

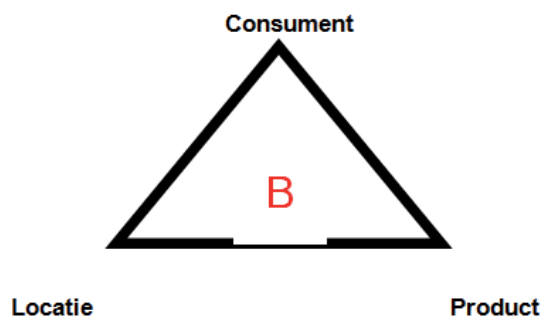
Betrek in deze fase zoveel mogelijk betrokken partijen. Te denken valt: ontwikkelaar, overheid, zorginstanties, aannemer, bewoners, ondernemers etc. De beste informatie krijg je van de mensen in het gebied zelf. Vroegtijdige betrokkenheid van partijen zorgt voor meer draagvlak en meer commitment.

Stap 2: Bepalen van de 'brand'

In principe wordt de brand onder andere gebaseerd op de uitkomsten van de analysefase. In een input en output schema ziet dat er als volgt uit:



Een brand wordt gebaseerd op drie pijlers, de locatie, het product en de consument. In een positioneringsdriehoek (Beaumont) ziet dat er als volgt uit:



Checklist stap 2:

- De brand moet onderscheidend, aantrekkelijk en geloofwaardig zijn
- De brand moet gebiedsinteger zijn
- De brand moet verankerd zijn bij de personen die beslissingen maken
- De brand moet herkenbaar en ervarenbaar zijn.
- De brand moet reproduceerbaar zijn.
- Toets de brand, sluit deze aan bij het gebied en de doelgroep?

Let op!

Het is van belang dat de brand niet in het proces verloren gaat. De brand moet van zichzelf zo sterk zijn dat de brand verankerd in het gebied raakt maar moet ook door partijen consistent op een lange termijn doorgevoerd worden. Tip: kies een brandwatcher, één iemand die voor lange tijd bij de gebiedsontwikkeling is betrokken, die als 'rode draad' kan fungeren en de brand bewaakt maar ook uitdraagt.

Stap 3: Productontwikkeling

Een brand komt beter tot zijn recht als deze tot uitdrukking komt in fysieke elementen. Om de brand te 'voeden' moeten er dus producten ontwikkeld worden. Het kan ook zo zijn dat de brand gebaseerd is op bestaande fysieke elementen. Het is in elk geval belangrijk dat deze in samenhang met elkaar zijn. Wanneer je een gebied profileert als 'ruim en rustig' moet het gebied niet vol staan met woningen en een drukke verkeersweg hebben.

Voorbeelden van producten (kan opgenomen worden in een programma van eisen, masterplan en ontwerp):

- Gebouwen: woningen, winkels, scholen etc.
- Openbare ruimte
- Sociaal programma
- Evenementen
- Diensten
- Functies

Checklist stap 3:

- Toetsing van producten op de brand
- Toetsing van producten op de doelgroep
- Bepalen van eventuele 'trekkers' in het gebied

Let op!

In de vorige stap is er een brand gekozen. Naar de omgeving doe je hier direct en indirect een merkbelofte. Het is van cruciaal belang om deze belofte waar te maken. Daarom helpen bepaalde trekkers de brand visueel te maken.

Stap 4: Marketing

Het is van cruciaal belang dat de brand ook bekendheid krijgt bij in ieder geval de doelgroep waarvoor je aan het ontwikkelen bent. Een goede marketingstrategie is dan noodzaak. Ook moet de brand tijdens het project naar alle betrokkenen intern en extern goed gecommuniceerd worden.

Checklist stap 4:

- Communicatie moet consistent en duidelijk zijn, één stijl, één boodschap
- Marketing moet afgestemd zijn op de doelgroep. De gekozen benadering moet de doelgroep aanspreken.

Brandingbureaus

Beaumont	http://www.beucom.nl
Berenschot	http://www.berenschot.nl
Concire	http://www.concire.nl
Ecorys	http://www.ecorys.nl
Holland Branding Group	http://www.hollandbrandinggroup.nl
Kars advies	http://www.karsadvies.nl
Placebrands	http://www.placebrands.net
Total Identity	http://www.totalidentity.nl

Handige literatuur & links

Scripties & Papers

- Van Dusseldorp, S. (2008). What's in a brand? Branding als start van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Technische Universiteit Delft
- De Porto, P.H. (2008). Vastgoedbranding: Een verkenning van de methodieken van het branden van vastgoed. Universiteit Utrecht.
- Vroemen, J. (2009). Aspire, Communicate, Create, Experience De inzet van place branding bij gebiedsontwikkeling. Technische Universiteit Eindhoven
- Venema, A (2008) Gebiedsidentiteit: Explorerend onderzoek naar de samenhang tussen branden van de gebiedsidentiteit en de kwaliteit van een nieuw samenwerkingsverband binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Breda
- Ham, van der. L. (2010) To brand, or not to brand Stappenplan voor toepassing van branding in gebiedsontwikkeling. Rijksuniversiteit Groningen
- Sentel en Van Elst 2008, Vastgoed als Nike gypies, Concepting en branding in de traditionele vastgoedsector.
- Riezebos. R (2007). Citybranding: zin of onzin? EURIB

Artikelen

- Van Ratingen, B. (2008). Een belofte van waarde. Gepubliceerd in Real Estate Magazine nummer 57
- Van Dusseldorp, S. en Peek, G.J. (2008). Branding: kernwaarde voor gezamenlijk opdrachtgeverschap. Gepubliceerd in Real Estate Magazine nummer 57
- Reinders, L. (2004). Branding Nieuwland, Rooilijn 37 nummer 3 pp. 116-121
- Reinders, L. (2008). A brand is like a friend. Gepubliceerd in Real Estate Magazine nummer 57
- Hoogendoorn, R. en Van Mierloo, Y. (2008) Thinking things right, getting things right. Gepubliceerd in Real Estate Magazine nummer 57

Links

Project Identiteit en Branding	http://www.identiteitenbranding.nl
Mindworld, bureau voor toetsing merkbeleving	http://www.mindworld.nl
Dossier Identiteit, leefstijlen en woonmilieu	http://www.kei-centrum.nl

Bijlage E Stappenplan versie 2

VAN IDENTITEIT NAAR INITIATIEF

'GEBIEDSBRANDING IN VIER STAPPEN'

De omgeving is van grote invloed op ons dagelijks leven; zowel wonen, werken als recreëren. Op welke manier kunnen wij zorgen dat gebieden beter aansluiten op de wensen en behoeften van de consument? Wat is de identiteit van een bepaald gebied en hoe kunnen we deze inzetten om tot een goede profilering en positionering van het gebied te komen?

Gebieds*branding* is hierop het antwoord. De waarde van *branding* bestaat uit:

- economische meerwaarde: snellere doorlooptijd en verkoop, eventueel hogere verkoopprijzen
- maatschappelijke meerwaarde: meer woongenot, betere aansluiting op de vraag

draaijer+partners heeft hiervoor een stappenplan ontwikkeld.

draaijer+partners



huisvesten met perspectief

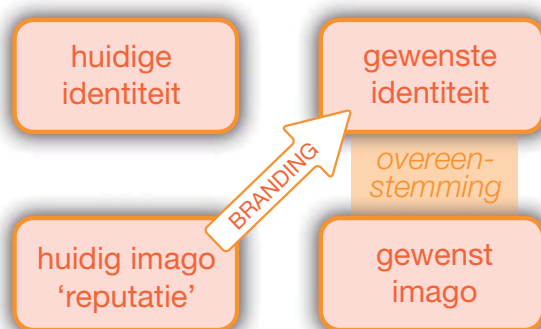
1. Analyse

2. Bepalen van de brand

3. Productontwikkeling

4. Marketing

Stap 1: Analyse



- Analyse van gebied, omgeving en doelgroep
- Vaststellen van de ambitie en de opgave

Stap 2: Bepalen van de brand



De *brand* is opgebouwd rondom drie pijlers:

- consument
- product
- locatie

Stap 3: Productontwikkeling

- Ontwikkelen van producten
- Fysieke producten (gebouwen)
- Niet fysieke producten (evenementen en diensten)

Stap 4: Marketing

- Uitvoeren marketingstrategie
- Interne en externe communicatie

Succesfactoren

- Betrek betrokken partijen vroegtijdig om het draagvlak en commitment voor de *brand* te vergroten.
- Hou de *brand* vast gedurende de hele gebiedsontwikkeling. Het aanstellen van een *brandwatcher* helpt hierbij.
- De *brand* moet geloofwaardig, onderscheidend en aantrekkelijk zijn
- De *brand* moet herkenbaar, erfahrbaar en reproduceerbaar zijn.
- De *brand* moet gedragen worden door de mensen die betrokken zijn bij het project en beslissingsbevoegdheid hebben.
- Versterk de *brand* door middel van productontwikkeling.
- Maak de *brand*(belofte) waar.

TOELICHTING STAPPENPLAN

Een *brand* ontwikkelen doe je niet alleen. Samen met de opdrachtgever en stakeholders doorlopen we de vier stappen.

Stap 1: Analyse

Om de (gebieds-) *brand* vast te stellen zal eerst een uitvoerige analyse moeten plaatsvinden van de huidige identiteit van het gebied. Waar staan we nu? Hierbij moet ook gekeken worden naar het imago van het gebied. Hoe staat het bekend? En in hoeverre komen deze twee met elkaar overeen. In sommige gevallen kan het zo zijn dat de huidige identiteit van het gebied wel gewenst is maar het imago niet. *Branding* kan dit in overeenstemming brengen. Tijdens de analyse moet er ook gekeken worden naar wat de gewenste identiteit is. Waar willen we heen? Wat is onze ambitie en wat is de opgave?

Checklist stap 1:

- Analyse van fysieke kenmerken gebied
- Analyse van gebied in relatie tot de omgeving
- Analyse van historische achtergrond gebied
- Analyse sociaal-economische kenmerken gebied
- Analyse bewoners, bezoekers, ondernemers van het gebied (ook demografische factoren)
- Analyse huidig imago van het gebied
- Vaststellen van de ambitie voor het gebied en/of de bewoners
- Vaststellen van de opgave
- Bepalen gewenste identiteit
- Bepalen gewenst imago
- Nader definiëren gewenste doelgroep (eventueel op basis van leefstijlmethodologie)

Stap 2: Bepalen van de 'brand'

De *brand* wordt gebaseerd op de uitkomsten van de analysefase. Een *brand* is opgebouwd rondom drie pijlers, de locatie, het product en de consument.

Checklist stap 2:

- De *brand* moet onderscheidend, aantrekkelijk en geloofwaardig zijn
- De *brand* moet gebiedsinteger zijn
- De *brand* moet verankerd zijn bij de personen die beslissingen maken
- De *brand* moet herkenbaar en ervaarbaar zijn.
- De *brand* moet reproduceerbaar zijn.
- Toets de *brand*, sluit deze aan bij het gebied en de doelgroep?

Stap 3: Productontwikkeling

Een *brand* komt beter tot zijn recht als deze tot uitdrukking komt in fysieke elementen. Om de *brand* te 'voeden' moeten er dus producten ontwikkeld worden. Het kan ook zo zijn dat de *brand* gebaseerd is op bestaande fysieke elementen. Het is in elk geval belangrijk dat deze in samenhang met elkaar zijn. Wanneer je een gebied profileert als 'ruim en rustig' moet het gebied niet vol staan met woningen en een drukke verkeersweg hebben.

Voorbeelden van producten (kan opgenomen worden in een programma van eisen, masterplan en ontwerp):

- Gebouwen: woningen, winkels, scholen etc.
- Openbare ruimte
- Sociaal programma
- Evenementen
- Diensten
- Functies

Checklist stap 3:

- Toetsing van producten op de *brand*
- Toetsing van producten op de doelgroep
- Bepalen van eventuele 'trekkers' in het gebied

Stap 4: Marketing

Het is van cruciaal belang dat de *brand* ook bekendheid krijgt bij in ieder geval de doelgroep waarvoor je aan het ontwikkelen bent. Een goede marketingstrategie is dan noodzaak. Ook moet de *brand* tijdens het project naar alle betrokken intern en extern goed gecommuniceerd worden.

Checklist stap 4:

- Communicatie moet consistent en duidelijk zijn, één stijl, één boodschap
- Marketing moet afgestemd zijn op de doelgroep. De gekozen benadering moet de doelgroep aanspreken.

Voor meer informatie
neem contact op met

Hylke Hellinga:

H.Hellinga@draaijerparkers.nl

030 - 659 23 33

Bijlage F Vragenlijst interview toetsen stappenplan

Inleiding

Mijn naam is Lyske van der Ham en ik heb in het kader van de Master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen onderzoek gedaan naar gebiedsbranding. Hiervoor heb ik een stappenplan ontwikkeld. Het doel van dit interview is om dit stappenplan te toetsen aan de hand van cases. In dit geval het project NAAM. Het stappenplan licht ik gedurende het interview steeds toe.

- Kunt u kort het project omschrijven? Hoe ziet het programma er uit en hoe ver is de realisatie?
- Wat is uw affiniteit met het begrip branding? Hoe zou u branding definiëren?
- Ziet u aan de hand van uw eigen definitie deze vorm van branding ook terug komen in uw project?

JA:

- Wat is de reden geweest op het op die manier aan te pakken? Hoe ervaart u dit?
- Wat is de betekenis van branding in uw project?

NEE:

- In welke mate is er bij dit project sprake van een identiteits-, imago of profileringsvraagstuk? Of hoe zou u uw gebied positioneren?
- Als u in dit project wel branding had toegepast, welke voordelen had het u opgeleverd denkt u?
- Hebt u het gevoel dat u middelen ter beschikking heeft om hier invulling aan te geven? Bij middelen kunt u denken aan financiën, kennis, aanpak, marketing- en communicatie-instrumenten.
- Naar welke middelen is behoefte?

Stappenplan

- Welke stappen zou u onderscheiden in het opbouwen van een brand?
- Zijn deze stappen ook als dusdanig teruggekomen in het project? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?
- U zegt dat voor u de eerste stap INVULLEN zou zijn. Kunt u nader omschrijven wat er tijdens deze stap volgens u moet gebeuren?
- Als ik u omschrijving naast mijn omschrijving leg zie ik de volgende overeenkomsten INVULLEN en de volgende verschillen INVULLEN. Wat vindt u hiervan?

Leidraad

- Wat is uw eerste indruk van dit document?
- Prikfelt dit document u? Op welke manier?
- Zou dit document u aanzetten tot actie? Welke actie(s) zou u ondernemen?
- Welke punten had branding in uw project kunnen versterken/verbeteren?
- Waarom zou u wel of niet branding toepassen?

Succesfactoren

- Wat zijn volgens u de succesfactoren voor branding?
- Op welke manier zou het project ingericht moeten zijn om branding succesvol te laten zijn?
- Waarmee moet er rekening gehouden worden?

Hebt u misschien nog een aantal voorbeelden hiervan in de vorm van notities of andere documenten?

Bedankt voor uw tijd en het interview.

Bijlage G Geïnterviewden cases

Projectnaam	Geïnterviewde	Functie
Talentencampus Oss	Wilma Willemse	Communicatieadviseur gemeente Oss
-	Tom Kohler	Ontwikkelingsmanager Heijmans
Sint-Michielsgestel, Herontwikkeling dorpscentrum	Jan Roozen	Interne projectleider gemeente Sint-Michielsgestel
-	Joke van Doorn	Wethouder gemeente Sint-Michielsgestel
Karakter	Peter Boonstra	Hoofd stafdienst Vastgoed & Facility Management
-	Marco Sotthewes	Adviseur draaijer+partners