

Citybrandingbeleid in Nederland:

Een kwalitatieve beleidsanalyse aan de hand van drie case study voorbeelden.

Naam: Jorrit Visser

Studentnummer: s1541064

Master Economische Geografie, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen

Rijksuniversiteit Groningen

Begeleider: dr. W. Meester

Tweede beoordelaar: dr. S Koster

Datum: 29-07-2011

Samenvatting

Veel Nederlandse steden gebruiken marketingtechnieken om bepaalde doelgroepen (bewoners, bedrijven en bezoekers) aan de stad te verbinden. Citymarketing is dan ook stevig ingebed in gemeentelijk beleid. Vanaf de jaren negentig is er een groei waar te nemen in het aantal steden waar sprake is van een citybrandingbeleid. Tussen beide concepten, citymarketing en citybranding, bestaan overeenkomsten en verschillen. Zo zijn de doelstellingen en een deel van het proces gelijkwaardig. Echter, er bestaan theoretische verschillen tussen de uitgangspunten: bij citymarketing staan de wensen van de consument centraal terwijl bij citybranding uitgegaan wordt van de eigen visie, missie en identiteit. Vanwege dit verschil wordt citybranding als losstaand marketingconcept beschouwd in dit onderzoek.

Het doel van dit onderzoek is te achterhalen welke steden in Nederland een citybrandingbeleid voeren en te beoordelen of het beleid in een drietal case studies op een doelmatige wijze wordt uitgevoerd. Om tot de selectie van steden met een brandingbeleid te komen zijn criteria opgesteld, verkregen door middel van literatuuronderzoek. Hieruit volgt dat 18 steden in Nederland een citybrandingbeleid hanteren. Om te bepalen of er sprake is van een doelmatige uitvoering van beleid is een toetsingskader opgesteld, bestaande uit vijf thema's: Organisatie, Proces, Inhoud, Communicatie en Financiën. De richtlijnen zijn verkregen door middel van literatuuronderzoek en een tweetal interviews. De derde stap in het onderzoek is de selectie van case studies, welke geanalyseerd worden aan de hand van het toetsingskader. Uit de 18 steden met een brandingbeleid is een selectie gemaakt van drie steden: Lelystad, Maastricht en Rotterdam. Er is hier gekozen steden te selecteren met een aansprekend verhaal of bijzondere geschiedenis.

De drie steden zijn onderworpen aan een zorgvuldige beleidsanalyse. Hiervoor zijn gemeentelijke documenten en documenten van overige organisaties doorgenomen. Tevens zijn gesprekken gevoerd met meerdere personen uit de drie steden. Op deze wijze is de informatie verzameld die nodig is om tot de resultaten te komen.

In alle drie de steden wordt het citybrandingbeleid op een redelijk doelmatige tot doelmatige wijze uitgevoerd. In Lelystad wordt met name goed gescoord op de thema's Organisatie, Inhoud en Communicatie. Verbeteringen zijn mogelijk in het Proces en op Financieel gebied. Maastricht scoort goed op Inhoud, maar op de overige vier thema's zijn een aantal verbeteringen mogelijk. Maastricht scoort dan ook het laagst van de drie cases. In Rotterdam wordt de citybranding op een professionele wijze aangepakt. Op alle thema's wordt goed gescoord, maar met name op het gebied van Organisatie kan Rotterdam gelden als rolmodel.

Aan de hand van het onderzoek kan gesteld worden dat citybranding in de drie steden op een degelijke wijze wordt opgepakt. Dit geldt met name voor Lelystad en Rotterdam. In Maastricht is de wil aanwezig om te komen tot een doelmatige uitvoering, alleen lijkt eerst voldaan te moeten worden aan een aantal randvoorwaarden: het oprichten van een aparte stichting voor de uitvoering van het beleid en het bewerkstelligen van een goede samenwerking met stakeholders in de regio.

Een meer algemene conclusie betreft het verschil tussen citymarketing en –branding. Dit blijkt vooral een theoretisch verschil te zijn. In de praktijk vervaagt de grens tussen beide concepten en lijken de verschillen in uitgangspunten niet meer volledig te gelden.

Voorwoord

Mijn interesse in marketing, en in het bijzonder in de marketingtechnieken die steden hanteren, is voortgekomen uit het volgen van het vak City- en Regiomarketing; een onderdeel van de Master Economische Geografie. De keuze om mijn afstudeeronderzoek hierop te richten was dan ook een makkelijke. De positieve feedback die ik na het presenteren van mijn projectplan heb mogen ontvangen heeft mij dan ook gestimuleerd enthousiast aan de slag te gaan. Het resultaat ligt voor u.

Zonder de inzet, hulp en begeleiding van een aantal personen was deze scriptie niet tot stand gekomen. Mijn dank gaat dan ook op de eerste plaats uit naar mijn begeleider, dr. Wim Meester. De interessante discussies, goede gesprekken en opbouwende commentaren hebben mij enorm geholpen. Ook wil ik alle personen die hebben meegewerkt aan dit onderzoek bedanken. Uit Lelystad: de heer Van der Meulen (voormalig manager City Marketing Lelystad), de heer Fackeldey (wethouder gemeente Lelystad) en mevrouw Van Kampen (coördinator Marketing en Promotie bij City Marketing Lelystad). Uit Maastricht: de heer Ortjens (managing director bij stichting Regiobranding Zuid-Limburg) en mevrouw Saris (hoofd Marketing en Communicatie bij VVV Maastricht). Uit Rotterdam: mevrouw Tang (marketing director bij het Chief Marketing Office) en de heer Nesselaar (creative director bij het Chief Marketing Office). Bedankt tijd vrij te maken voor het voeren van gesprekken en interviews. Tevens wil ik de heer Snel (directeurbestuurder van Almere City Marketing) en mevrouw De Groot (projectassistent Events & Branding bij de bestuurs- en conerndienst Stadspromotie Utrecht) bedanken voor het beantwoorden van een aantal vragen.

Tot slot wil ik ook mijn ouders, zus en goede vrienden bedanken voor de interesse die jullie hebben getoond in mijn onderzoek en de motivatie die jullie mij hebben gegeven mijn scriptie te voltooien.

Jorrit Timo Distel Visser,

Groningen, 29 juli 2011

Inhoudsopgave

Figuren.....	1
Tabellen.....	1
1 Inleiding.....	3
1.1 Introductie.....	3
1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling.....	4
1.3 Opzet onderzoek.....	5
2 Theoretisch raamwerk.....	7
2.1 Introductie.....	7
2.2 Ontwikkeling marketingtheorie.....	8
2.2.1 Consument- en concurrentoriëntatie.....	8
2.2.2 Non-profit sector.....	9
2.2.3 Citymarketing.....	10
2.2.4 Citybranding.....	14
2.3 Citymarketing versus Citybranding.....	18
2.3.1 Overeenkomsten.....	19
2.3.2 Verschillen.....	19
3 Methoden van onderzoek.....	21
3.1 Introductie.....	21
3.2 Criteria citybranding.....	22
3.2.1 Literatuuronderzoek.....	22
3.2.2 ‘Harde’ en ‘zachte’ criteria.....	23
3.3 Selectieprocedure steden.....	24
3.3.1 Eerste selectieronde.....	24
3.3.2 Selectie op basis van citybranding.....	26
3.3.3 Selectie case studies.....	28
3.4 Richtlijnen doelmatige citybranding.....	30
3.4.1 Literatuuronderzoek.....	30
3.4.2 Toetsingskader doelmatige citybranding.....	33
4 Case studies.....	39
4.1 Introductie.....	39
4.2 Lelystad geeft lucht.....	40
4.2.1 Citybranding Lelystad.....	41
4.2.2 Toetsingskader.....	42
4.3 Maastricht: ster onder de steden.....	49
4.3.1 Citybranding Maastricht.....	50
4.3.2 Toetsingskader.....	52
4.4 Rotterdam world port world city.....	58
4.4.1 Citybranding Rotterdam.....	60
4.4.2 Toetsingskader.....	61
Conclusie en discussie.....	69
Literatuur.....	74
Internetbronnen.....	76
Bijlagen.....	78

Figuren

Figuur 1.1 Slogan en beeldmerk campagnes Amsterdam en Groningen.....	3
Figuur 1.2 Schematische weergave onderzoeksopzet.....	6
Figuur 2.1 Slogan en beeldmerk campagnes New York.....	7
Figuur 2.2 Schematische weergave citymarketingprocedure.....	13
Figuur 2.3 Communicatieschema citybranding.....	17
Figuur 3.1 De drie thema's van dit hoofdstuk.....	21
Figuur 3.2 Organisatiestructuur City-Brand.....	34
Figuur 3.3 Toetsingskader doelmatige citybranding.....	38
Figuur 4.1 Beeldmerk en slogan Lelystad.....	42
Figuur 4.2 Resultaten analyse Lelystad.....	49
Figuur 4.3 Beeldmerk en slogan Maastricht.....	51
Figuur 4.4 Resultaten analyse Maastricht.....	58
Figuur 4.5 Merksignatuur Rotterdam.....	61
Figuur 4.6 Resultaten analyse Rotterdam.....	68
Figuur A. Overzicht uitkomsten beleidsanalyse.....	70

Tabellen

Tabel 2.1 Schematische weergave overeenkomsten en verschillen tussen citymarketing en citybranding.....	20
Tabel 3.1 Steden met een citymarketing of citybrandingbeleid.....	25
Tabel 3.2 Schematische weergave criteria citybranding en 44 Nederlandse steden.....	27
Tabel 3.3 Steden met een citybrandingbeleid, inclusief inwoneraantal.....	28

1 Inleiding

1.1 Introductie

‘I amsterdam’ of ‘Er gaat niets boven Groningen’ zijn slogans die de meeste mensen direct zullen herkennen (zie figuur 1.1). Het zijn voorbeelden van marketingcampagnes die zijn ingezet door steden om het onderscheidende en het unieke van de stad te benadrukken. Citymarketing is ‘hot’ aan de ene kant, maar noodzakelijk aan de andere. Vrijwel alle (wat grotere) steden in Nederland hanteren een vorm van marketing om zichzelf in de markt te zetten. Met name de afgelopen twee decennia, waarin de concurrentie tussen steden flink is toegenomen, blijkt een degelijk opgezette marketingstrategie onmisbaar. Het doel van deze marketing is primair het aantrekken en behouden van bewoners, bedrijven en bezoekers (Hospers, 2009). Dit verdient een nadere uitleg. Een belangrijk fenomeen dat heeft bijgedragen aan de opkomst van citymarketing is globalisering. De wereld is in feite steeds kleiner geworden onder invloed van steeds verbeterende informatie- en communicatietechnieken en infrastructuur. In het kort houdt dit in dat mensen sneller en gemakkelijker informatie kunnen bemachtigen over steeds meer plaatsen in de wereld. Hier komt bij dat vervoer en transport ook sneller en efficiënter plaatsvindt. Gevolg hiervan is dat plaatsen ‘dichter bij elkaar’ zijn komen te liggen en meer met elkaar zijn gaan concurreren voor bijvoorbeeld het aantrekken van toeristen en bedrijven.

Een ander fenomeen dat met name de afgelopen jaren zijn intrede heeft gedaan is demografische krimp. Niet alleen op nationale schaal hebben landen hier mee te kampen, zoals Japan, maar ook op regionale schaal. In Nederland betreft het met name de gebieden Noordoost-Groningen, Zeeuws Vlaanderen en Zuid-Limburg. Het ligt echter in de lijn der verwachting dat rond 2025 meer dan 60% van de Nederlandse gemeenten te maken heeft met een afnemend inwoneraantal (VNG, 2009). Hierdoor zien gemeenten zich genoodzaakt, alsmede door de drang naar groei, om strategieën te ontwikkelen om bewoners aan te trekken en te behouden. Citymarketing wordt dan ook op brede schaal toegepast.



Figuur 1.1 Slogan en beeldmerk campagnes Amsterdam en Groningen.
Bron: VVV Amsterdam & Marketing Groningen.

Er moet hier een kanttekening worden geplaatst die verwijst naar de in het begin van dit hoofdstuk genoemde campagnes van Amsterdam en Groningen. Op het eerste gezicht lijken de twee slogans gelijkwaardig, in die zin dat er een gelijksoortige campagne en strategie achterzit. Dit is echter niet het geval. De campagne in Groningen is het schoolvoorbeeld van een (geslaagde) citymarketingstrategie. Reeds in 1989 gestart, heeft de campagne veel naamsbekendheid gekregen, mede door de spotjes op nationale televisie. De campagne in Amsterdam is te beschouwen als een goed voorbeeld van een citybrandingstrategie. In 2004 is men hiermee gestart en ook deze campagne is, in relatief korte tijd, nationaal bekend

geworden. Tussen deze twee voorbeelden zit een wezenlijk verschil. In het theoretische hoofdstuk zal het verschil tussen marketing en branding uitvoerig worden besproken. Op deze plaats wordt volstaan met een korte omschrijving van beide begrippen.

Citymarketing is te omschrijven als het proces waarbij steden gebruik maken van marketingtechnieken om bepaalde doelgroepen aan de stad te verbinden.

Citybranding is te zien als het proces waarbij steden gebruik maken van marketingtechnieken en ideeën uit het bedrijfsleven met als doel de stad als merk of als product neer te zetten.

Er zijn tussen beide concepten overeenkomsten en verschillen waar te nemen. In het theoretische hoofdstuk wordt hier nader op in gegaan en zal tevens een antwoord worden gegeven op de vraag of citybranding een specifieke vorm van citymarketing is of juist een op zichzelf staande strategie.

Citymarketing en citybranding zijn, zoals gezegd, veelbeproefde concepten die met name de laatste twintig jaar meer en meer aandacht hebben gekregen. Dit betekent echter niet dat het een verschijnsel van deze tijd is. Integendeel, plaats- of stads promotie kent een zeer lange geschiedenis. Misschien wel het eerste voorbeeld hiervan is terug te vinden in het koloniale tijdperk. Om migranten aan te trekken verschenen er advertenties in met name West-Europese en Amerikaanse kranten. Eind 19^e eeuw werd een nieuwe doelgroep interessant: de toerist. Vooral de strandplaatsen en de historische steden in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk lanceerden promotiecampagnes met als doel toeristen te verleiden. Plaats- of stads promotie wordt tevens al tientallen jaren ingezet door steden die in de race zijn voor de organisatie van de Olympische Spelen (Pellenbarg, 2009). Dit zijn slechts enkele voorbeelden die aangeven dat het toepassen van stads promotie, dat overigens niet gelijk staat aan de huidige citymarketing, niet van de laatste jaren is, maar al geruime tijd wordt ingezet. Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw is er echter wel een professionalisering waar te nemen. Citymarketing is stap voor stap een beleidsveld geworden dat door vele gemeenten is opgenomen in het stedelijke ontwikkelingsbeleid. In een aantal gemeenten vormt citymarketing of citybranding zelfs een fulltime portefeuille binnen het college van B&W. De opkomst van de marketing- en adviesbureaus, waarvan bureau Berenschot één van de bekendste voorbeelden is, heeft ook een bijdrage geleverd aan de professionaliseringsslag vanaf de jaren tachtig. Een laatste kenmerkende aspect van de huidige citymarketing is het bestaan van organisaties en stichtingen die binnen de gemeente vaak de actieve uitvoering van het citymarketingbeleid op zich nemen. Hierbij valt te denken aan het opstellen van marketingplannen, het organiseren van evenementen en het zorg dragen voor het promotionele aspect alsmede het ontwikkelen van een slogan en beeldmerk.

1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling

Zoals duidelijk is geworden in de introductie zijn er veel steden in Nederland die aan citymarketing of citybranding doen. Vaak worden deze twee termen door elkaar gehaald en hier komt nog eens bij dat de betekenis ervan vaak niet duidelijk wordt gegeven. Ook zijn er veel verschillende definities in omloop, wat de duidelijkheid omtrent citymarketing en citybranding niet ten goede komt. In de introductie is ook naar voren gekomen dat er verschillen bestaan tussen marketing en branding en dat dit inhoudt dat de strategie en het

proces dat vooraf gaat aan de uiteindelijke campagne wezenlijk kan verschillen. Dit in ogenschouw nemende leidt tot de volgende probleemstelling:

“Veel steden in Nederland hanteren marketingtechnieken en -strategieën om bewoners, bezoekers en bedrijven te behouden en aan te trekken. De vraag is of er ook steden zijn in Nederland die een actief citybrandingbeleid voeren, aangezien er verschillen zijn tussen marketing en branding. Door middel van een toetsingskader wordt vervolgens bekeken of er ook sprake is van een doelmatige uitvoering van het beleid.”

In de probleemstelling is te lezen dat wordt bekeken of er sprake is van een doelmatige uitvoering van het beleid. Met doelmatig wordt bedoeld in hoeverre het proces en de organisatie van de citybranding zich lenen om het doel te bereiken. Enkele aspecten die hierbij een rol spelen zijn de organisatie van de citybranding, het proces van het opstellen en uitvoeren van het beleid en de inhoud van de campagnes. Er wordt dus gekeken naar het proces van citybranding zelf en dit zal uiteindelijk worden beoordeeld. Dit leidt tot de volgende doelstelling:

“Achterhalen welke steden in Nederland actief een citybrandingbeleid voeren en dit beleid vervolgens toetsen/beoordelen aan de hand van uit de literatuur verkregen richtlijnen.”

In dit onderzoek is er niet echt een duidelijke centrale hoofdvraag, maar is er sprake van een aantal vragen waarmee toegewerkt wordt naar begrip van de marketing- en brandingtheorie, een kader waarmee het citybrandingbeleid beoordeeld kan worden en vervolgens de beoordeling van een drietal cases. De vraagstelling luidt daarom als volgt:

“Wat zijn de verschillen tussen citymarketing en citybranding?”

“Wat zijn de criteria om beleid te kunnen bestempelen als citybranding?”

“Hoe zien de richtlijnen eruit om te voldoen aan doelmatige citybranding?”

“Welke steden voeren een actief citybrandingbeleid? Met welke motieven en op welke wijze?”

“Wordt het beleid in de geselecteerde case study gemeenten doelmatig uitgevoerd?”

Via deze vragen wordt dus stap voor stap toegewerkt naar de ontwikkeling van het toetsingskader, waarmee een drietal cases beoordeeld kunnen worden.

1.3 Opzet onderzoek

Na deze inleiding, in het tweede hoofdstuk, wordt het theoretisch raamwerk weergegeven. Op de eerste plaats worden een aantal periodes uit de marketingtheorie besproken die relevant zijn in het kader van citymarketing en citybranding. Marketing is een al jarenlang beproefde formule, waarin verschillende fasen te onderscheiden zijn. Uiteindelijk heeft marketing ook zijn intrede gedaan in andere sectoren dan de commerciële, waarvan de citymarketing een voorbeeld is. Vanuit het citymarketing gedachtegoed, onder invloed van onder andere ‘product branding’ is de opkomst van citybranding waar te nemen. Op de tweede plaats zullen de verschillen en de overeenkomsten tussen citymarketing en citybranding getoond worden. Het verschil tussen deze twee is in het kader van dit onderzoek essentieel.

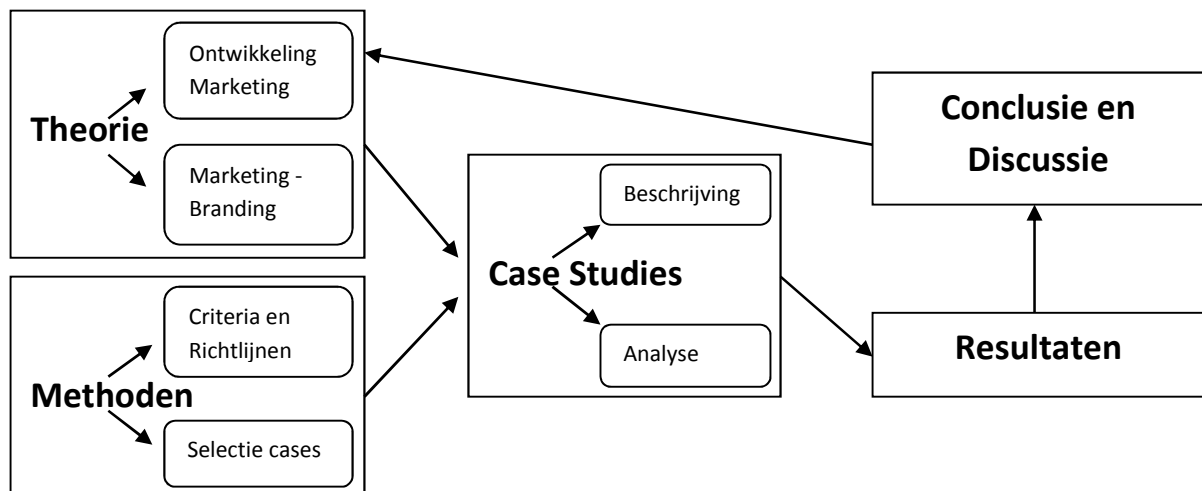
In hoofdstuk drie worden de methoden en technieken van dit onderzoek besproken. In het eerste deel komen de criteria van citybranding aan bod. Door middel van een

literatuuronderzoek kunnen criteria worden opgesteld waaraan beleid dient te voldoen, wil het bestempeld kunnen worden als citybranding. Het tweede deel van het methodenhoofdstuk zal zich toeleven op de selectie van steden die een actief citybrandingbeleid voeren, en vervolgens op de uiteindelijke selectie van case study gemeenten. Het derde deel van het hoofdstuk geeft de richtlijnen voor een doelmatige citybranding, welke verkregen zijn middels literatuuronderzoek. Tevens zijn in het kader van deze richtlijnen een aantal kenners op het gebied van citybranding een aantal vragen voorgelegd omtrent het financiële aspect van citybranding.

Hoofdstuk vier behandelt de drie geselecteerde case studies. Van elke gemeente zal kort een algemene beschrijving worden gegeven, gevolgd door een beschrijving van de marketing- en brandingactiviteiten. Hierna volgt de daadwerkelijke analyse van het citybrandingbeleid, aan de hand van het opgestelde toetsingskader. In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek getoond.

Er wordt afgesloten met een conclusie en discussie. In figuur 1.2 is dit schematisch weergegeven.

Figuur 1.2 Schematische weergave onderzoeksopzet.



2 Theoretisch raamwerk

2.1 Introductie

Citybranding is, in vergelijking met citymarketing, een relatief jong concept. In het inleidende hoofdstuk is al naar voren gekomen dat het hanteren van citymarketing, of in ieder geval het gebruik van stadspromotie, al een aantal eeuwen geleden werd beoefend. Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw is citymarketing steeds meer een erkend onderdeel van het algemene en ontwikkelingsbeleid van Nederlandse steden geworden. Het gebruik van citybranding in Nederland kent echter nog niet zo'n lange geschiedenis. In het buitenland zijn wel enkele vroege voorbeelden te herkennen van citybranding. Zo is in 1971 in New York City een citybrandingcampagne van start gegaan gericht op toeristen, met als doel het negatieve imago van Manhattan te verbeteren. De campagne werd bekend onder de naam 'The Big Apple'. Een tweede voorbeeld, tevens uit New York, vormt de citybrandingcampagne die bekend is geworden onder de naam 'I love New York' (zie figuur 2.1). Oorspronkelijk was deze campagne bedoeld om de economie van de staat New York te stimuleren, maar al snel werd de campagneslogan voornamelijk geassocieerd met de stad zelf (Riezebos, 2007) en is het één van de bekendste en krachtigste stedelijke slogans. Een ander buitenlands voorbeeld betreft Barcelona, dat de aanloop naar de organisatie van de Olympische Spelen van 1992 heeft aangegrepen om een verandering tot stand te brengen. Barcelona had in die periode namelijk te kampen met een negatief imago, onder andere door een onveilige binnenstad en een onaantrekkelijk kustgebied. De veranderingen hebben succes gehad; zo staat Barcelona momenteel in de top vijf van beste steden om een bedrijf te vestigen. In 1990 nam Barcelona op deze ranking de elfde plek in (ECM, 2010).



Figuur 2.1 Slogan en beeldmerk campagnes New York. Bron: New York State Tourism Site & Wilde Tide Blog.



In Nederland is Tilburg te beschouwen als eerste stad die citybrandingstechnieken is gaan hanteren. De campagne is bekend geworden met de slogan 'Tilburg moderne industriestad' in de jaren negentig, doelend op het rijke industrieverleden van de stad (Gemeente Tilburg, 2010). Inmiddels is deze slogan vervangen door het eenvoudige beeldmerk 'T', maar nog steeds steunend op het imago van vernieuwend bedrijfsleven, strijd om banen en rijke industriegeschiedenis. Vanaf de jaren negentig is het gebruik van citybranding in Nederland toegenomen, met waarschijnlijk als bekendste voorbeeld Amsterdam, waar sinds 2004 de slogan 'I amsterdam' wordt gehanteerd. Citybranding staat uiteraard niet gelijk aan het hanteren van een slogan en een beeldmerk. Het omvat een scala aan instrumenten en interventies, waarvan de slogan slechts één onderdeel is. Mensen herkennen deze slogans

echter wel gemakkelijk en vandaar dat de eerste citybrandingcampagnes in binnen- en buitenland hierboven zijn geïllustreerd aan de hand van de desbetreffende slogans. In dit hoofdstuk zullen een aantal periodes uit de ontwikkeling van de marketingtheorie besproken worden en hoe dit, in combinatie met onder andere ideeën van product branding, uiteindelijk heeft geresulteerd in de opkomst van citybranding (paragraaf 2.2). Vervolgens komen in paragraaf 2.3 de verschillen en overeenkomsten tussen citymarketing en citybranding aan bod. Dit is een essentieel onderdeel van dit onderzoek, aangezien de case study gemeenten geselecteerd zijn aan de hand van een aantal criteria waaraan het beleid moet voldoen. Deze criteria zijn echter alleen helder wanneer er een duidelijk onderscheid gemaakt kan worden tussen citymarketing en citybranding.

2.2 Ontwikkeling marketingtheorie

In de marketinggeschiedenis hebben zich een aantal ontwikkelingen voorgedaan die de basis hebben gevormd van de huidige (city)marketing en citybranding. In paragraaf 2.2.1 worden twee, voor citymarketing, relevante marketingoriëntaties besproken. Vervolgens zal in paragraaf 2.2.2 specifiek worden ingezoomd op de toepassing van marketingtechnieken in de non-profit sector. Hierop volgend komt de citymarketing aan bod in paragraaf 2.2.3. De laatste paragraaf 2.2.4 is gewijd aan de opkomst en ontwikkeling van de citybrandingtheorie.

2.2.1 Consument- en concurrentoriëntatie

In de eerste plaats is het wenselijk een definitie van marketing te formuleren. Er zijn veel definities van marketing in omloop, maar hier wordt gebruik gemaakt van de definitie van Verhage (2001):

“Marketing is de -op de markt afgestemde- ontwikkeling, prijsbepaling, promotie en distributie van producten (diensten of ideeën), om planmatig een reputatie te vestigen, transacties te bevorderen en duurzame relaties te creëren, waardoor organisaties en belanghebbenden hun doelstellingen verwezenlijken”.

Er is voor deze definitie gekozen, omdat het een aantal belangrijke eigenschappen van marketing bevat, die in andere definities minder of zelfs niet naar voren komen. Op de eerste plaats is dit de marktgerichtheid waar specifiek naar wordt verwezen. Binnen de marketing vormt de doelgroep een belangrijk concept. Een doelgroep is te omschrijven als een duidelijk te identificeren groep personen of organisaties met een bepaald belang in of voor een organisatie, of hier invloed op kan uitoefenen. Het duidelijk afbakenen van de doelgroep is essentieel voor het proces van marktsegmentatie. Ten tweede wordt duidelijk dat producten fysiek en niet-fysiek kunnen zijn. Op de laatste plaats wordt in deze definitie de marketingmix beschreven: de 4 P's. Deze P's staan voor Product, Prijs, Plaats en Promotie en vormen de instrumenten om in de behoefte van de doelgroep(en) te kunnen voorzien. Vaak wordt onder marketing enkel een promotie- of reclamecampagne verstaan. Dit is echter niet juist. Marketing omvat veel meer, zoals in de definitie naar voren is gekomen.

In de afgelopen honderd jaar heeft de marketingtheorie zich steeds verder ontwikkeld, aan de hand van verschillende marketingoriëntaties. Het gaat te ver om al deze oriëntaties hier te

bespreken, slechts die twee oriëntaties die een wezenlijke invloed hebben gehad op de ontwikkeling van citymarketing komen kort aan bod.

Ongeveer rond 1960, in tijden dat de internationale concurrentie tussen bedrijven behoorlijk toenam, ontstond er een nieuw inzicht dat niet de producent (die tot dan toe centraal stond), maar de consument centraal staat. Het zijn, anders gezegd, niet de producenten, maar de consumenten die het economische systeem beheersen. In deze periode, oftewel de *consument oriëntatie*, verschoof langzamerhand de focus naar de wensen en de behoeften van de consument. Dit wordt ook wel het ‘echte’ marketingconcept genoemd. Dit marketingconcept bracht een aantal ontwikkelingen op gang, zoals nieuwe producten, het toepassen van marktsegmentatie, een betere communicatie met de consument en het uitvoeren van marktonderzoek. In het licht van de ontwikkeling van citymarketing is deze periode erg belangrijk geweest, aangezien de behoeften van de ‘consument’ hierbij ook als uitgangspunt worden genomen.

Rond 1970 deed de volgende periode zijn intrede: de *concurrent oriëntatie*. Tegen de achtergrond van de recessie en inflatie in de jaren zeventig, ontstond het besef dat een focus op de wensen en behoeften van de consument alleen niet genoeg is. De concurrentie tussen bedrijven was inmiddels groot, en steeds meer kwam het inzicht dat het essentieel is ook de concurrentie scherp in de gaten te houden. Zo analyseerden producenten de acties van andere bedrijven om eventuele gevolgen voor het eigen bedrijf vast te stellen, met als doel hier passend op te reageren. Het kan bijvoorbeeld waardevol zijn informatie te hebben over prijsstrategieën van concurrenten (Hooley et al., 2008). Ook deze oriëntatie is van belang geweest voor de ontwikkeling van citymarketing. Weliswaar staat de consument nog wel centraal, ook steden hebben door de toegenomen concurrentie meer te maken met andere, concurrerende steden en deze worden dan ook scherp in de gaten gehouden.

De twee hierboven genoemde oriëntaties zijn in het licht van de ontwikkeling van citymarketing relevant te noemen. In de volgende paragraaf wordt ingezoomd op de toepassing van marketingtechnieken in de non-profit sector en hierop volgend de plaatsmarketing. Hiermee komen we dichterbij de kern van dit onderzoek.

2.2.2 Non-profit sector

Zoals in de vorige paragraaf duidelijk is geworden ligt de oorsprong van het marketingconcept in de commerciële sector. Echter, vanaf eind jaren zestig van de 20^e eeuw zijn ook steeds meer non-profit organisaties marketingtechnieken gaan gebruiken om hun doelstellingen te bereiken. Deze doelstellingen zijn uiteraard, anders dan in de commerciële sector, niet het bereiken van hoge winsten of hogere verkoopcijfers, maar bestaan vaak uit ideële opvattingen. Een goed voorbeeld hiervan is Greenpeace, dat zich als doel heeft gesteld wereldwijd het milieu te beschermen (Hooley et al., 2008). In het algemeen kan gesteld worden dat het doel van een non-profit organisatie is zoveel mogelijk mensen te bereiken en te overtuigen van de boodschap van die organisatie.

De wetenschappelijke basis voor de toepassing van marketingtechnieken in de non-profit sector wordt gevormd door een artikel van Kotler en Levy (1969). In dit artikel wordt naar voren gebracht dat de marketingprincipes en -methoden, zoals gebruikt in de commerciële sector, ook door de niet-commerciële sector en andere instellingen gebruikt kunnen worden.

De toepassing van marketing in de non-profit sector is echter niet zonder slag of stoot geaccepteerd. Zo is er behoorlijk wat kritiek geweest, met name in de jaren zeventig en tachtig (Ashworth en Voogd, 1987). Deze kritiek hield met name verband met de toegenomen complexiteit van de marketing, veroorzaakt door de toepassing van marketing door non-profit organisaties. Aan de hand van Ashworth en Voogd (1987) kan dit geïllustreerd worden door de eerder genoemde marketingmix erbij te halen, bestaande uit de vier P's. Zo is het product van non-profit organisaties vaak erg onduidelijk. Wat is bijvoorbeeld het product van Greenpeace? Ook is het vaak niet mogelijk een prijs te bepalen voor het aangeboden product. Dit hangt weer samen met het feit dat het product van non-profit organisaties erg onduidelijk is en dat deze organisaties geen winstmaximalisatie nastreven, waardoor het lastig is een marktprijs te berekenen. Inmiddels is de discussie afgenomen en kan worden gesteld dat het algemeen geaccepteerd is dat ook non-profit organisaties, waaronder overheidsinstanties en gemeenten, baat hebben bij het gebruik van marketing teneinde de doelstellingen waar te maken. Het is overigens de vraag of gemeenten die gebruik maken van marketingtechnieken moeten worden gezien als een non-profit actor. De gemeente is een overheidslaag en heeft op zich dus geen winstmaximaliserende doelstelling. Zoals in de volgende paragraaf echter duidelijk zal worden, heeft het gebruik van citymarketing in zekere zin wel degelijk een commercieel karakter.

2.2.3 Citymarketing

Ongeveer vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw is er een duidelijke opmars waar te nemen in het gebruik van marketing door steden in Nederland. De citymarketing is in deze periode bezig met een professionaliseringsslag, wat zich uit in de opname van citymarketing in het ontwikkelingsbeleid van steden en de opkomst van gespecialiseerde advies- en marketingbureaus. Momenteel beschikt ongeveer driekwart van de Nederlandse gemeenten over een beleidsnota Citymarketing (BV De Nieuwe Aanpak, 2009). De basis van deze citymarketing kan gevonden worden in de hiervoor beschreven marketingtheorie, maar ook de geografie en bestuurskunde zijn disciplines waarop citymarketing stoelt. Met name de periode van de consument oriëntatie uit de marketingtheorie is van belang geweest, aangezien de behoeften en de wensen van de consument bij citymarketing centraal staan. Ook Kotler en Levy (1969) hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van citymarketing.

Maar de feitelijke redenen voor het snelle verspreiden en toepassen van marketingtechnieken door steden in Nederland liggen ergens anders, zoals in het inleidende hoofdstuk al naar voren is gekomen. Zo speelt globalisering een belangrijke rol (Hospers, 2009). De wereld is kleiner geworden en steden zijn dicht bij elkaar komen te liggen door ontwikkelingen in communicatie en infrastructuur. Op deze manier ontstaat er meer concurrentie tussen steden en blijkt het hanteren van een marketingstrategie onontbeerlijk. Hiernaast speelt ook het proces van demografische krimp een rol (Hospers, 2009). Voor gemeenten is het behouden en aantrekken van bewoners erg belangrijk, mede gezien de financiering vanuit het Rijk op basis van inwoneraantal. Een derde, meer algemene, reden voor het toepassen van citymarketing is de erkenning dat het functioneren van een stad nauw samenhangt met de marktsituatie waarin de activiteiten binnen de stad plaatsvinden (Ashworth en Voogd, 1987). Op deze manier bezien is het essentieel om de marktpositie van een stad te verbeteren. En dit gebeurde dan

ook, met name op het gebied van bedrijvenacquisitie. Later kwamen ook andere gebieden in beeld, zoals toerisme en volkshuisvesting.

Een algemene definitie van citymarketing wordt gegeven door Lombarts (2008, p.15):

“Citymarketing is het langetermijnproces en/of het beleidsinstrument bestaande uit verschillende, met elkaar samenhangende activiteiten gericht op het aantrekken en behouden van specifieke doelgroepen voor een bepaalde stad.”

Een andere definitie wordt gegeven door Ashworth en Voogd (1987, p.86) en deze sluit goed aan op het idee dat het voor een stad essentieel is de marktpositie continu te verbeteren. ‘Geografische marketing’ wordt gedefinieerd als:

“...een proces om een stedelijke en/of regionale omgeving zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de wensen dienaangaande van geselecteerde doelgroepen ten einde permanente stimulansen te scheppen voor de sociale en economische functies en activiteiten van het betreffende gebied”.

Uit de definitie valt op te maken, aan de hand van de term *proces*, dat geografische marketing (vanaf hier: citymarketing) een continue gebeurtenis is, en geen eenmalige actie of campagne. In de definitie wordt ook duidelijk dat het beleid wordt toegespitst op geselecteerde doelgroepen. Dit betekent dat er een proces van marktsegmentatie aan vooraf is gegaan. Marktsegmentatie is een belangrijk onderdeel van citymarketing, waarbij die doelgroepen worden geselecteerd die voor de stad een bepaalde relevantie hebben. Hospers (2009) noemt vier belangrijke doelgroepen, de 4 B’s: bewoners, bedrijven, bezoekers en bollebozen. Met bollebozen doelt hij op de studenten; de intelligente en creatieve jongeren die voor leven in de brouwerij zorgen. Bij citymarketing draait het om deze vier doelgroepen. Het doel is aan de ene kant de doelgroep te behouden voor de stad. Citymarketing gericht op de bestaande doelgroepen in de stad noemt Hospers ‘warme citymarketing’. Aan de andere kant kan citymarketing ook gericht zijn op het aantrekken van nieuwe doelgroepen of buitenstaanders. Dit wordt ‘koude citymarketing’ genoemd.

Er wordt in dit onderzoek gekozen om de definitie van Ashworth en Voogd (1987) te hanteren. Beide definities omvatten een aantal belangrijke eigenschappen van citymarketing: citymarketing is een *proces* waarbij een selectie van *doelgroepen* wordt gemaakt. Tevens wordt er verwezen naar de eventuele activiteiten die nodig zijn om de wensen van doelgroepen te vervullen. En dit is een belangrijk punt: uit de definitie van Ashworth en Voogd blijkt dat de *wensen* van de consument voorop staan. Wat ook uit de definitie naar voren komt is dat er een motivatie achterschuilt waarom zo goed mogelijk aan de wensen van de consument wordt voldaan: om de sociale en economische positie van de stad in stand te houden, dan wel te verbeteren. Hieruit blijkt het belang voor de stad zelf en dit komt in de definitie van Lombarts (2008) niet terug, terwijl dit uiteindelijk toch de belangrijkste drijfveer is om een citymarketingbeleid te hanteren.

In de bespreking van de marketingtheorie zijn de 4 P’s, de marketingmix, al naar voren gekomen. In het kader van citymarketing geven Ashworth en Voogd (1987) een variant hierop, de geografische marketingmix, aangeduid als PROF. In deze afkorting staan de letters voor de aspecten van de geografische marketingmix.

Deze bestaat uit:

- Promotionele maatregelen. Hierbij valt te denken aan het ontwikkelen van een logo en beeldmerk. Ook promotiemateriaal ten behoeve van de campagne(s) valt hieronder.
- Ruimtelijk-functionele maatregelen. Dit zijn fysieke ingrepen, investeringen of plannen. Het onderhouden van een oud stadscentrum of het upgraden van een bedrijventerrein zijn hier voorbeelden van.
- Organisatorische maatregelen. Het vormen van een citymarketing portefeuille binnen de gemeente of het opstellen van een citymarketingplan vallen hieronder.
- Financiële maatregelen. Een belangrijk aspect voor het succesvol uitvoeren van een citymarketingbeleid is de aanwezigheid van voldoende financiële middelen.

De inzet van deze vier instrumenten en de verhouding ertussen zal afhangen van de stedelijke situatie, de beschikbare middelen en de doelstellingen van het beleid. Een belangrijke rol bij het inzetten van de marketingmix is weggelegd voor het formuleren en het communiceren van een bepaald beeld, het 'image' van de stad (Kavaratzis, 2008). Uiteraard spelen de promotionele maatregelen hier een duidelijke rol, maar ook voor de andere instrumenten geldt dat het image dat door de inzet van deze instrumenten wordt gecreëerd een significante rol speelt in de beeldvorming. De perceptie van mensen, dus de wijze waarop mensen ergens naar kijken, neemt bij citymarketing een belangrijke plaats in (Kavaratzis, 2008). Mensen vormen zich mental images van steden en op basis van deze beelden besluiten mensen een stad wel of niet te bezoeken of er wel of niet te gaan wonen. Citymarketing speelt zich voor een deel dus af in de psyche van de consument en hierdoor wordt het belangrijk dat de beelden die worden gecreëerd op een positieve manier worden ontvangen.

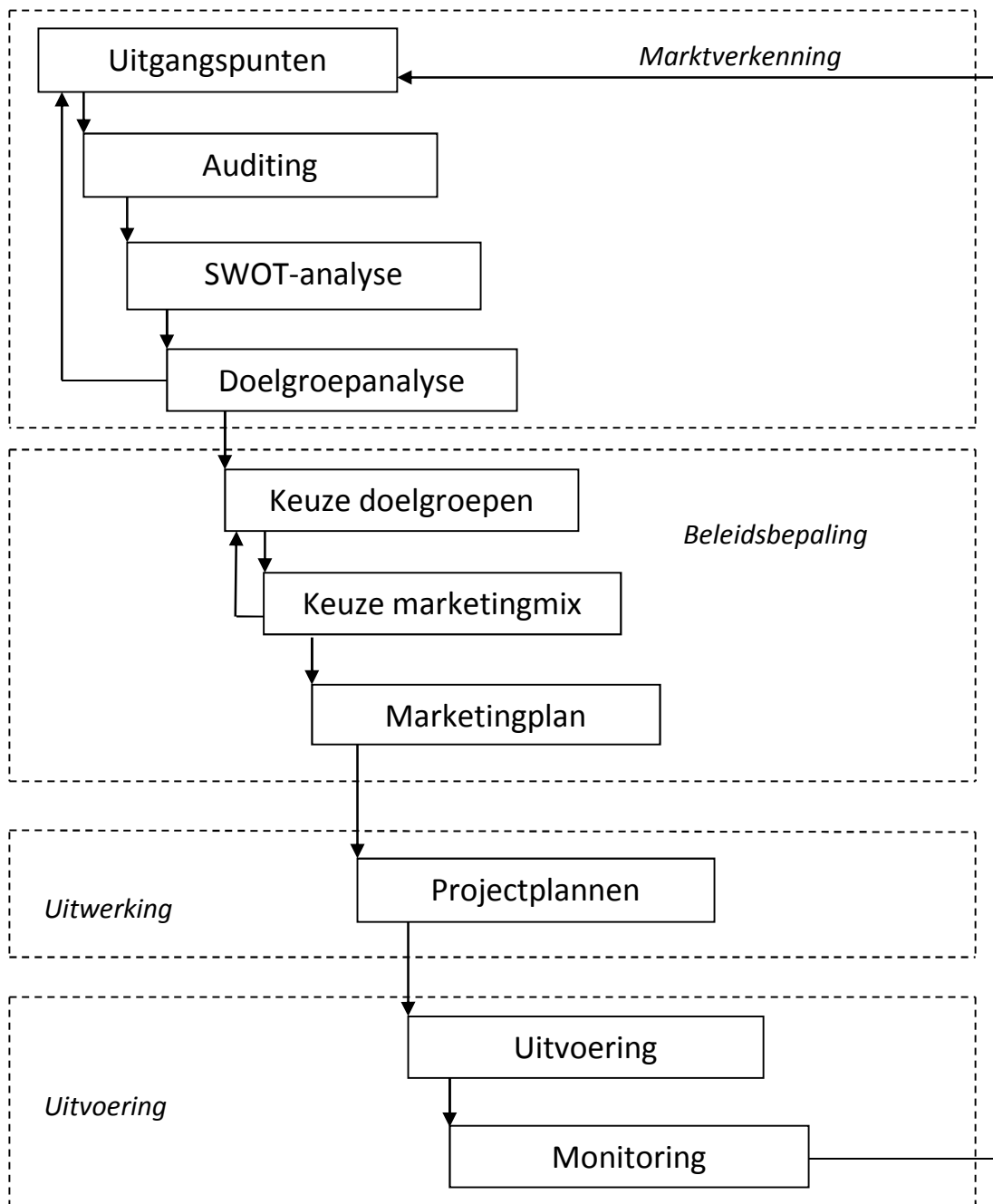
In het algemeen is het doel van citymarketing het behouden en/of aantrekken van specifieke doelgroepen, de 4B's. Wat in de definitie van geografische marketing naar voren komt, is het commerciële aspect van citymarketing. Het behouden en aantrekken van economische functies en activiteiten (bedrijven, toeristen) is voor een stad een belangrijk doel. Bedrijven en toeristen zorgen voor werk en dus voor inkomsten. Hierdoor worden ook bewoners aangetrokken. Werkgelegenheid, inkomsten en meer bewoners zijn voor een stad belangrijke aspecten. Citymarketing is dus te beschouwen als een activiteit met voornamelijk commerciële doelstellingen.

De gehele procedure (figuur 2.2) van het opstellen en uitvoeren van een citymarketingbeleid kan in een aantal stadia worden weergegeven (Ashworth en Voogd, 1987). In de fase van de marktverkenning wordt door middel van onderzoek een beeld van de stad geschetst. Op de eerste plaats worden de uitgangspunten van de citymarketing vastgesteld, bijvoorbeeld in de vorm van randvoorwaarden en het opstellen van een organisatieplan. Vervolgens wordt in de auditingfase inzicht verkregen in de toekomstige en huidige internationale, nationale en regionale positie van de stad. Deze uitkomsten worden in een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats) samengevat. In de SWOT worden de sterke en zwakke punten van de stad zichtbaar, alsmede de kansen en bedreigingen. Dit is een essentiële stap in het citymarketing proces. Op de laatste plaats is het van belang inzicht te krijgen in de doelgroepen waarop de marketing zich kan richten, welke belangen deze

doelgroepen hebben en welke instrumenten nodig zijn om aan de wensen van de doelgroep te voldoen. Hiermee is de marktverkenning afgerond.

In de fase van de beleidsbepaling worden de uitkomsten van de verkenningsfase gebruikt om te komen tot een selectie van geschikte doelgroepen en wordt de hierbij benodigde marketingmix vastgesteld (PROF). In het marketingplan wordt dit vastgelegd, in overleg met relevante stakeholders. Dit kunnen beleidsbepalers zijn, maar ook het lokale bedrijfsleven en burgers kunnen een mate van betrokkenheid hebben bij de vaststelling van het citymarketingbeleid.

Figuur 2.2 Schematische weergave citymarketingprocedure.



Bron: bewerking van Ashworth en Voogd (1987).

In de uitwerkingsfase kan het marketingplan verder worden uitgewerkt in afzonderlijke projectplannen. In de projectplannen staat de marketingmix centraal. Dit houdt in dat duidelijk wordt gemaakt welke maatregelen (PROF) nodig zijn om tot het gewenste resultaat te komen.

De laatste fase wordt gevormd door de uitvoering van het beleid en de monitoring ervan. Dit laatste is een belangrijk punt, aangezien op deze manier telkens kan worden bekeken of de uitvoering op schema ligt en of de resultaten overeenkomen met de vooraf gestelde uitgangspunten.

Wat de beschrijving van de citymarketingprocedure probeert weer te geven, is dat citymarketing niet alleen het voeren van een promotiecampagne behelst of het bedenken van een slogan. Citymarketing is onderdeel van het beleid van steden om bepaalde, commerciële, doelen te bereiken. Hierbij wordt uitgegaan van de wensen en behoeften van de 'consument'. Aan de uitvoering van het beleid gaat vervolgens een uitgebreide onderzoeksfase vooraf, vaak uitgevoerd door een gespecialiseerd bureau. Op basis van de uitkomsten wordt beleid vastgesteld en in de uitwerking hiervan wordt een aantal instrumenten ingezet, waaronder ook promotionele, om de doelen te bereiken. Deze doelen zijn vaak van sociale en economische aard. Het schema in figuur 2.2 is overigens geen blauwdruk of de enige juiste wijze om de citymarketing vorm te geven. Er zijn variaties mogelijk en afhankelijk van de reeds beschikbare informatie hoeft niet elke stap precies te worden gevolgd. Het schema heeft puur als doel inzicht te geven op welke wijze citymarketingbeleid kan worden vormgegeven.

Wat echter opvalt is dat steden in veel opzichten op elkaar lijken. Dit is met name terug te vinden in de binnensteden, door de komst van veel ketenwinkels. Voorbeelden hiervan zijn de HEMA, V&D, ZARA en H&M. Ook het totale straatbeeld lijkt vaak op elkaar: dezelfde stijl verlichting, bestrating en overige aankleding. Maar ook buiten de binnensteden lijken steden in veel opzichten op elkaar: nieuwe bedrijventerreinen, kantoorpanden, woonwijken en de organisatie van evenementen zijn vaak gebaseerd op dezelfde concepten. Steden zijn elkaar gaan kopiëren, mede aan de hand van de wensen van de consument. De hierboven genoemde aspecten worden regelmatig ingezet in citymarketingcampagnes. Deze campagnes zijn voor de desbetreffende stad dus niet uniek te noemen: er wordt niet ingezet op de eigen identiteit van de stad, maar op aspecten die vaak vele steden te bieden hebben. In de volgende paragraaf wordt de opkomst en ontwikkeling van de citybrandingtheorie besproken en zal bekeken worden op welke aspecten van de stad de citybranding zich richt.

2.2.4 Citybranding

Het begrip citybranding is een relatief jong begrip in vergelijking met citymarketing. In de introductie van dit hoofdstuk is al naar voren gekomen dat men in Tilburg in de jaren negentig citybrandingstechnieken is gaan toepassen. In het algemeen kan gesteld worden dat rond de eeuwwisseling het aantal steden met een citybrandingbeleid in Nederland is toegenomen (Hospers, 2009), met Amsterdam als één van de bekendste voorbeelden.

In de literatuur is er onduidelijkheid over de plaats van citybranding binnen de marketingtheorie. Zo stelt Kavaratzis (2004) bijvoorbeeld dat citybranding de juiste wijze is om het citymarketingbeleid te beschrijven en te implementeren. Citybranding wordt hier dus

gezien als een manier om het citymarketingbeleid uit te voeren. Aan de andere kant maakt Riezebos (2007) duidelijk dat er verschillen zijn tussen citymarketing en citybranding: *“Bij marketing vormen wensen en behoeften van consumenten de leidraad voor het handelen van een organisatie; bij ‘branding’ is een zelfgekozen visie, missie en identiteit meer richtinggevend”* (p. 3). In deze zienswijze zijn citymarketing en citybranding twee verschillende marketingtechnieken, met uiteindelijk wel hetzelfde doel. In de volgende paragraaf worden de verschillen en de overeenkomsten tussen de twee nader besproken. Alvorens verder te gaan met de bespreking van de citybrandingtheorie, wordt hier een tweetal definities gegeven van citybranding:

“Citybranding is het in de markt zetten van de stad als product” (Vermeulen, 2002, p. 12).

De hierboven gegeven definitie raakt de kern van de citybrandingtheorie: het in de markt zetten van de stad als product (of merk). Dit vormt de basis van de citybranding, maar deze definitie geeft een onvolledig beeld van het gehele concept. Een tweede definitie geeft een vollediger beeld:

“Citybranding is het bewust creëren, ontwikkelen en uitstralen van de waarde van de stad (het merk), door gebruik te maken van gepaste ‘on brand’ activiteiten. Deze kunnen bestaan uit investeringen, fysieke en economische plannen, evenementen, communicatie etc.” (Van Gelder en Allen, 2006 p. 7).

Beide definities verwoorden duidelijk de kern van citybranding: het ontwikkelen en uitstralen van het stedelijk merk. De tweede definitie maakt hiernaast ook duidelijk op welke wijze dit gebeurt: door de inzet van instrumenten. Hierdoor geeft deze definitie een vollediger beeld van citybranding en dit is de reden dat in dit onderzoek de definitie van Van Gelder en Allen wordt gehanteerd. Het doel van citybranding komt overeen met het doel van citymarketing zoals dat besproken is in de vorige paragraaf: het behouden en het aantrekken van relevante doelgroepen voor de stad. Hier liggen, net als bij de citymarketing, sociale en economische motieven aan ten grondslag.

Het schema zoals dat is weergegeven in figuur 2.2 kan in de context van citybranding ook prima gebruikt worden om de procedure weer te geven. Ook bij citybranding is het wenselijk eerst een marktverkenning uit te voeren. In de fase van de beleidsbepaling zullen het echter de zelfgekozen visie, missie en identiteit zijn die leidend zijn in de totstandkoming van het marketingplan. De wensen van de consument zijn in theorie in mindere mate leidend, maar zijn uiteraard niet te negeren. Nog meer dan bij citymarketing is het communicatieve aspect in de marketingmix van belang. Dit is niet vreemd, aangezien het neerzetten en onderhouden van een stedelijk merk met name een communicatieve en promotionele bezigheid is.

De opkomst van citybranding kan deels verklaard worden door de soms gelijksoortige ontwikkeling van steden en hieraan gekoppeld de citymarketingstrategieën die steden toepassen. Veel steden zijn zich op dezelfde manier gaan ontwikkelen, zoals in de vorige paragraaf al is aangehaald. De marketingtechnieken, en de aspecten waarop gefocust wordt, lijken in veel opzichten ook op elkaar. In de citymarketingcampagnes wordt vaak beweerd dat de sterke punten van de stad uniek zijn, terwijl dit vaak niet het geval is. ‘Prachtig wonen in

een rustige omgeving’, ‘unieke bedrijfslocatie met prima bereikbaarheid’ en ‘centrale ligging’ zijn voorbeelden van beweringen die vrijwel elke stad maakt. In tegenstelling tot de citymarketing is het idee achter citybranding dat de eigen identiteit van een stad leidend is. Er wordt dus gefocust op het unieke van een stad; elementen waaraan een stad haar identiteit ontleent.

Een tweede invloedsfactor in de opkomst van citybranding kan gevonden worden in de ontwikkeling van corporate en product branding. Het gaat te ver om deze theorieën hier volledig te bespreken; de belangrijkste factoren in relatie met citybranding zullen hier behandeld worden.

Corporate en product branding

Het doel van branding is naar manieren te zoeken om waarde toe te voegen aan het basis product of de basis service en op deze wijze merkpreferentie en merkloyaliteit te creëren bij de consument (Knox en Bickerton, 2003). Wat bedacht moet worden, is dat het merk meer is dan een naam voor een product. Het merk bevat ook fysieke en sociaalpsychologische eigenschappen en waarden (Simoes en Dibb, 2001) en hiermee speelt het een belangrijke rol voor de consument in de vorming van de consumentidentiteit.

Een belangrijk aspect van de corporate brand (vrij vertaald: bedrijfsmerk) is corporate identity. De bedrijfsidentiteit vertaalt het bedrijfsethos, de doelen en de waarden en presenteert een individualiteit die de organisatie kan helpen zichzelf te differentiëren in de markt (Riel en Balmer, 1997). Het ontwikkelen en behouden van een sterke identiteit is met de huidige mate van concurrentie doorslaggevend. Feitelijk liggen aan corporate en product branding dezelfde ideeën ten grondslag, zij het dat corporate branding min of meer is voortgekomen uit product branding. Beide hebben hetzelfde doel: het creëren van differentiatie en preferentie. Hierdoor vormt een sterk merk één van de succesfactoren voor bedrijven en organisaties.

De ideeën van product en corporate branding zouden in theorie ook toegepast kunnen worden op steden, alleen doemt de vraag dan op in hoeverre een stad als een merk gezien kan worden. Hankinson en Cowking (1993) geven een bruikbare definitie van een merk, waarmee duidelijk wordt dat de ideeën van product en corporate branding ook toepasbaar zijn op steden. Zij stellen dat een merk een product is dat of een service die kenmerkend wordt gemaakt door de positionering relatief ten opzichte van de concurrentie en door de merkpersoonlijkheid, die bestaat uit een unieke combinatie van functionele eigenschappen en symbolische waarden. Tevens geven Hankinson en Cowking (1993) aan dat voor het succesvol branden een relatie tot stand dient te komen tussen het merk en de consument, zodat de fysieke en psychologische behoeften van de consument overeenkomen met de functionele eigenschappen en de symbolische waarden van het merk. Steden vervullen ook fysieke, psychologische en emotionele behoeften (Kavaratzis, 2008) en hierom kunnen corporate en product brandingstrategieën ook toegepast worden op steden.

Communicatie

Een centraal thema binnen de citybranding vormt de communicatie. Dit komt voort uit de veronderstelling dat alle ontmoetingen met de stad plaatsvinden door middel van percepties

en beelden (Kavaratzis, 2008). Door deze veronderstelling aan te nemen zou het beeld (image) van de stad gepland en vermarkt moeten worden. Op basis van deze veronderstelling biedt het communicatieschema van Kavaratzis (2004, 2008) inzicht in hoe communicatieprocessen met de stad verlopen.

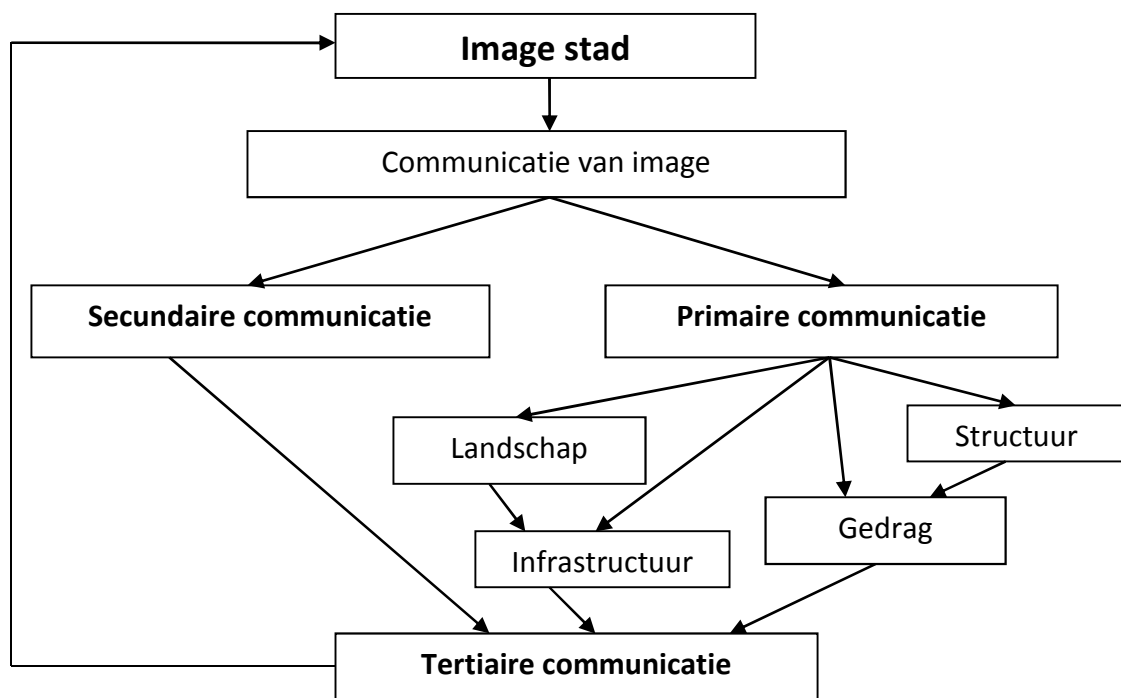
Volgens dit communicatieschema (figuur 2.3) wordt het beeld van de stad door drie typen communicatie gecommuniceerd, te weten primaire, secundaire en tertiaire communicatie.

Primaire communicatie verwijst naar het communicatieve effect van stedelijke activiteiten, terwijl communicatie niet het doel van deze activiteiten is. Hier zijn vier typen te onderscheiden. Landschap- en Infrastructuurstrategieën vinden hun fysieke weerslag in de openbare ruimte. Organisatie en Bestuurlijke Structuur verwijst naar de effectiviteit en verbetering van het bestuurlijke systeem van een stad. Op de laatste plaats valt het stedelijk Gedrag onder de primaire communicatie. Dit aspect is lastig onder woorden te brengen, maar er moet gedacht worden aan aspecten zoals de visie van stedelijke bestuurders, de gehanteerde strategieën en de financiële stimulansen die gegeven worden aan stakeholders.

Secundaire communicatie is de formele, bedoelde communicatie en deze communicatievorm is het meest zichtbaar. Voorbeelden hiervan zijn advertenties, grafisch ontwerp, gebruik van een logo en beeldmerk en public relations.

De laatste communicatievorm, de *tertiaire communicatie*, staat voor de mond-tot-mondreclame, eventueel versterkt door de media en de communicatie van concurrenten en is misschien wel de belangrijkste communicatievorm vanwege het grote effect wat het teweeg brengt.

Figuur 2.3 Communicatieschema citybranding.



Bron: bewerking van Kavaratzis (2004, 2008).

Een belangrijk punt bij de communicatie, dat zowel geldt voor citybranding als voor citymarketing, is dat het gecommuniceerde beeld overeenkomt met de werkelijkheid. Het heeft geen zin een bepaald beeld neer te zetten waarvan vervolgens blijkt dat de werkelijke situatie er niet mee overeenkomt. De consument (bezoeker, bedrijf of bewoner) zal deze discrepantie opmerken en dit leidt tot het tegenovergestelde resultaat: er zal negatieve tertiaire communicatie optreden.

Ashworth (2009) noemt drie technieken die momenteel ingezet worden door steden en die te plaatsen zijn onder secundaire communicatie. Dit zijn achtereenvolgens Personality Association, Flagship Building en Event Hallmarking.

Het idee achter Personality Association is dat een stad gerelateerd wordt aan een bekend of invloedrijk persoon die iets voor de stad betekend heeft. Op deze manier wordt geprobeerd een unieke identiteit te creëren voor de stad, aan de hand van de kwaliteiten of eigenschappen van de desbetreffende persoon. Een stad die met succes gebruik gemaakt heeft van deze techniek is Barcelona, toen in de jaren tachtig de architect en ontwerper Gaudi werd ingezet in het citybrandingbeleid.

De tweede techniek, Flagship Building, kan omschreven worden als de bouw van grote, opvallende structuren teneinde ingezet te worden voor de citybranding, bijvoorbeeld bruggen of overheidsgebouwen. Deze structuren dienen opvallend en waarneembaar te zijn. Ook is de architect of de ontwerper minstens zo belangrijk als het ontwerp zelf. Het verdient dus de voorkeur een gerenommeerde ontwerper aan te stellen. Het idee van Flagship Building kan tevens uitgebreid worden naar grotere schaalniveaus, bijvoorbeeld gehele straten of wijken in een stad.

Steden organiseren evenementen of verlenen hier medewerking aan met als doel bekendheid te vergaren. Dit is het idee achter Event Hallmarking. Vaak worden evenementen ingezet als instrument om een bijdrage te leveren aan de uitstraling van het stedelijk merk. Een goed voorbeeld hiervan is de organisatie van de Olympische Spelen.

De hierboven genoemde communicatietechnieken sorteren het meeste effect als ze in combinatie met andere instrumenten worden ingezet, zoals de instrumenten genoemd in de PROF-marketingmix. Dit is een belangrijk punt: citymarketing en citybranding berusten niet alleen op het promotionele aspect. Voor een gedegen beleid geldt dat er een combinatie van instrumenten ingezet dient te worden. In de volgende paragraaf worden kort de overeenkomsten en verschillen tussen citymarketing en citybranding weergegeven.

2.3 Citymarketing versus Citybranding

Zoals in de vorige paragraaf duidelijk is geworden bestaan er tussen citymarketing en citybranding aan de ene kant een aantal overeenkomsten terwijl er aan de andere kant ook duidelijk verschillen waar te nemen zijn. In de literatuur bestaat onduidelijkheid over de precieze plaats van citybranding binnen de marketingtheorie. In dit onderzoek wordt citybranding beschouwd als een losstaand marketingconcept. Uit de beschrijving van de marketingtheorie kan echter wel worden opgemaakt dat citybranding voor een deel is voortgekomen uit de citymarketing. In deze paragraaf worden eerst de overeenkomsten tussen de twee marketingconcepten besproken (2.3.1). In paragraaf 2.3.2 komen de verschillen aan

bod, waarna duidelijk wordt waarom in dit onderzoek is gekozen voor de behandeling van citybranding als losstaand marketingconcept.

2.3.1 Overeenkomsten

De eerste belangrijke overeenkomst tussen citymarketing en citybranding is het doel van beide concepten. Het uiteindelijke doel is namelijk het behouden en aantrekken van relevante doelgroepen voor de stad. De doelgroepen bestaan uit de eerder besproken 4 B's (bewoners, bedrijven, bezoekers en bollebozen). De motieven voor het behouden en aantrekken van doelgroepen zijn voornamelijk sociaal en economisch. Sociaal (en deels economisch) in de zin dat het voor een stad prioriteit heeft om de huidige bestaande doelgroepen tevreden te houden. Dit kan bijvoorbeeld door het basisvoorzieningsniveau op peil te houden. Economisch in de zin dat steden een soort natuurlijke expansiedrift hebben. Meer bedrijven, bezoekers en bewoners leveren simpelweg meer geld op voor de stedelijke gemeenschap. Hierachter zitten indirect natuurlijk ook sociale motieven.

Een tweede overeenkomst is te vinden in de procedure, zoals in figuur 2.2 is weergegeven. Voor een groot deel komen beide procedures met elkaar overeen. Zo is het voor beide marketingconcepten wenselijk een marktverkenning uit te voeren. Ook de uitwerking- en uitvoeringsfase komen voor een groot deel overeen.

Als derde overeenkomst kan genoemd worden dat beide concepten langetermijnprocessen zijn en geen kortstondige of eenmalige campagne. Tevens wordt bij citymarketing en bij citybranding gebruik gemaakt van een marketingmix.

Een laatste overeenkomst tussen de twee concepten is de plaats van het beleidsterrein binnen de gemeente. Vaak wordt het beleidsterrein citymarketing, citybranding of stadspromotie (er is vaak geen eenduidigheid in de naamgeving) ondergebracht in een kleine deelportefeuille binnen het college van B&W. Deze heeft vaak een controlerende of toezichhoudende rol. In de praktijk wordt het beleid namelijk vaak uitgevoerd door een stichting of organisatie.

2.3.2 Verschillen

Kijkend naar de overeenkomsten kan men vermoeden dat er eigenlijk weinig verschillen bestaan tussen citymarketing en citybranding. Dit is misschien wel juist, maar dan wordt er voorbijgegaan aan tenminste één wezenlijk verschil. Dit verschil houdt verband met de uitgangspunten van de strategie. Deze staan namelijk haaks op elkaar en dit is de reden dat er in dit onderzoek voor is gekozen om citymarketing en citybranding te beschouwen als twee losstaande marketingconcepten.

De uitgangspunten van citymarketing zijn de wensen en de behoeften van de consument. De consument is in deze context te beschouwen als bewoner, bedrijf, bezoeker of bolleboos. Vanuit deze wensen en behoeften wordt in de fase van de beleidsbepaling de citymarketingstrategie gekozen. De ingezette instrumenten worden dus hierop afgestemd.

Bij citybranding is het uitgangspunt in de strategie de zelfgekozen visie, missie en identiteit. Dit houdt uiteraard niet in dat de wensen van de consument niet van belang zijn, uiteindelijk worden de doelgroepen wel bediend. In de strategiebepaling zijn deze wensen echter minder aanwezig dan in de strategiebepaling van citymarketing. Het is vaak een

marketingadviesbureau in combinatie met gemeente en uitvoerende organisatie dat in de context van citybranding de strategie uitstippelt.

Een tweede (nuance) verschil ligt bij de plaats van het communicatieve aspect bij beide concepten. Meer nog dan bij citymarketing speelt bij citybranding de communicatie een prominente rol. Het in de markt zetten van een product of merk (de stad) is namelijk een proces waarbij het communicatieve aspect en de beeldvorming een grote rol speelt. Mensen moeten zich kunnen identificeren met een merk of product en dit gebeurt voor een groot deel door middel van zichtbare communicatie. Communicatie heeft in deze strekking niet alleen betrekking op promotie, maar ook op de andere ingezette instrumenten. Kavaratzis (2008) noemt citybranding dan ook vooral een activiteit die inspeelt op de perceptie van mensen en het imago van steden.

In tabel 2.1 worden de overeenkomsten en de verschillen tussen citymarketing en citybranding schematisch weergegeven.

Tabel 2.1 Schematische weergave overeenkomsten en verschillen tussen citymarketing en citybranding.

Citymarketing – Citybranding	
Overeenkomsten	Verschillen
Doelstellingen	Uitgangspunten
(groot deel) Procedure	Communicatieve aspect
Proces en marketingmix	
Plaats beleidsterrein	

De theoretische basis is met dit hoofdstuk gelegd voor dit onderzoek. In het volgende hoofdstuk, Methoden van onderzoek, worden de criteria gegeven die bepalen wanneer beleid bestempeld kan worden als citybranding. Dit is een belangrijke stap in het onderzoek, aangezien het bepaalt welke steden in Nederland een citybrandingbeleid voeren en dus in aanmerking komen om als case study te worden opgenomen. Tevens zal de verdere selectieprocedure van case study gemeenten weergegeven worden. Ook de richtlijnen met betrekking tot een doelmatige uitvoering van het citybrandingbeleid komt in het volgende hoofdstuk aan bod. Tot slot zal kort stil worden gestaan bij de motieven en de wijze van uitvoering van het beleid van steden die een citybrandingbeleid voeren.

3 Methoden van onderzoek

3.1 Introductie

In het vorige hoofdstuk is de theoretische basis gelegd voor dit onderzoek. Door een aantal periodes van de marketingontwikkeling van de afgelopen decennia te bespreken, is de opkomst van citybranding beter te plaatsen binnen de marketingtheorie. In de laatste paragraaf zijn kort de overeenkomsten en verschillen weergegeven tussen citymarketing en citybranding. Deze paragraaf is van groot belang voor dit onderzoek, omdat erin verklaart wordt waarom in dit onderzoek is gekozen voor de beschouwing van citybranding als een losstaande marketingtechniek.

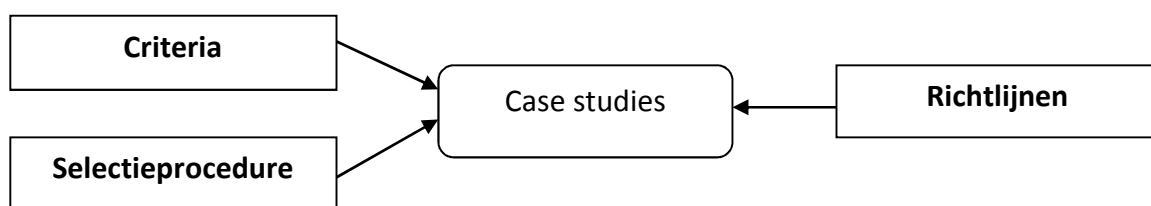
In het vorige hoofdstuk is besproken wat de concepten citymarketing en citybranding inhouden en wat de verschillen ertussen zijn. In de context van dit onderzoek is het echter belangrijk een aantal criteria vast te stellen waarmee bekeken kan worden of beleid daadwerkelijk bestempeld kan worden als citybranding. Wat bij een eerste globale verkenning van een aantal steden opvalt is dat er onduidelijkheid bestaat over de naamgeving van het gevoerde beleid. Termen als citymarketing, citybranding en stadspromotie worden vaak door elkaar gebruikt en er lijkt op het eerste gezicht dus geen duidelijke afbakening. In paragraaf 3.2 worden, aan de hand van een uitgebreid literatuuronderzoek, de criteria gegeven waaraan beleid moet voldoen wil het als citybranding gezien worden.

Door middel van een aantal handvatten, de criteria, wordt het vervolgens gemakkelijker te beoordelen welke steden wel of geen citybrandingbeleid voeren. Zoals gezegd is er omtrent de naamgeving van beleid onduidelijkheid. Aan de naamgeving, zoals terug te vinden is in beleidsdocumenten, wordt daarom voorbijgegaan. Door middel van het daadwerkelijk analyseren van beleid en documenten kan bepaald worden of er sprake is van citybranding. De selectie van steden en de hierbij gebruikte procedure wordt besproken in paragraaf 3.3. Tevens zal voor de afgefallen steden kort worden weergegeven aan welke criteria het beleid niet voldeed.

Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is een eerste inzicht te geven op welke wijze citybranding wordt uitgevoerd in Nederland en of dit op een doelmatige wijze gebeurt. Om te kunnen beoordelen of er sprake is van een doelmatige uitvoering van beleid zijn richtlijnen nodig. Door middel van literatuuronderzoek en een aantal interviews worden in paragraaf 3.4 deze richtlijnen gegeven. Het aan de hand van deze richtlijnen opgestelde toetsingskader vormt de kern van dit onderzoek.

In figuur 3.1 worden schematisch de drie essentiële stappen weergegeven die leiden tot een beleidsbeoordeling van de case studies.

Figuur 3.1 De drie thema's van dit hoofdstuk.



3.2 Criteria citybranding

Om te kunnen beoordelen welke steden in aanmerking komen voor een case study onderzoek, dus welke steden een citybrandingbeleid voeren, is het wenselijk een aantal duidelijke criteria op te stellen omtrent citybranding. Deze criteria geven aan waaraan beleid dient te voldoen wil het bestempeld worden als citybranding. Aan het opstellen van deze criteria ligt een uitgebreid literatuuronderzoek ten grondslag.

3.2.1 Literatuuronderzoek

“Citybranding richt zich op het in de volle breedte ontwikkelen en exploiteren van een gemeentelijk merk met als kern de stedelijke merk identiteit. Vanuit deze visie zou ook het beleid expliciet in lijn moeten blijven met deze merk identiteit” (Gototalbranding.nl, 2010). Wat in deze definitie naar voren komt is de ontwikkeling van het gemeentelijk merk en de noodzaak dat het beleid overeenkomt met de gecreëerde identiteit. Voor een deel komt dit neer op consistentie: wil het beleid slagen, dan is het belangrijk dat de uitgedragen merkidentiteit door alle afdelingen binnen de gemeente wordt geaccepteerd, gewaardeerd en vervolgens ook wordt uitgedragen. Van Gelder en Allen (2006) sluiten hierbij aan en voegen tevens een belangrijk aspect toe: *“Citybranding is het bewust creëren, ontwikkelen en uitstralen van de waarde van de stad (het merk), door gebruik te maken van gepaste ‘on brand’ activiteiten. Deze kunnen bestaan uit investeringen, fysieke en economische plannen, evenementen, communicatie etc.”* (Van Gelder en Allen, 2006, p. 7). Deze definitie is bekend, aangezien het als standaarddefinitie is gebruikt in dit onderzoek. Feitelijk komt deze definitie overeen met de definitie die wordt gegeven door Gototalbranding.nl, maar Van Gelder en Allen voegen hieraan nog wat toe, namelijk het gebruik maken van ‘on brand’ activiteiten. Deze kunnen bestaan uit investeringen, fysieke en economische plannen, evenementen en communicatie. Voor het opstellen van criteria is deze toevoeging van belang om twee redenen. Ten eerste bestaat beleid altijd uit enige vorm van activiteiten om de doelstellingen te bereiken. Op de tweede plaats zijn deze activiteiten waar te nemen en kunnen hierdoor getoetst worden.

In het vorige hoofdstuk is Riezebos (2007) al eens aangehaald, maar op deze plaats is het wenselijk nog eens het kernverschil tussen citymarketing en citybranding weer te geven, omdat dit verschil tevens een belangrijk criterium bevat. Bij citymarketing vormen de wensen en behoeften van de consument de leidraad voor het handelen. Bij citybranding zijn het de zelfgekozen visie, missie en identiteit die leidend zijn. Hierbij wordt nog vermeld dat citybranding eigenlijk het toepassen is van brandingtechnieken op geografische locaties. De eigen visie, missie en identiteit dienen dus leidend te zijn in het gevoerde beleid.

Hospers et al. (2008) leggen het verschil tussen citymarketing en citybranding iets omslachtiger uit, waarbij meer nadruk komt te liggen op het communicatieve aspect. Zo tracht citymarketing de handelingen van doelgroepen in brede zin te beïnvloeden met als doel dat deze doelgroepen voor de stad in kwestie kiezen. Citybranding, daarentegen, probeert met behulp van visuele elementen, emoties, anekdotes en andere vormen van ‘storytelling’ een beter beeld van de stad te creëren bij de geselecteerde doelgroepen met als doel deze beeldvorming een rol te laten spelen in het keuzeproces van de doelgroepen. Het uiteindelijke

doel van beide concepten komt dus overeen. Het verschil zit in het belang van het communicatie aspect, waarbij citybranding is gericht op de perceptie van mensen en imago's van steden (zie ook Kavartzis en Ashworth, 2005).

Wat hierboven naar voren is gekomen zijn een aantal centrale aspecten van citybranding, zoals het uitdragen van het stedelijk merk via de merkidentiteit en de belangrijke rol die is weggelegd voor de communicatie en perceptie. Rainisto (2003) combineert deze twee eigenschappen en stelt dat citybranding het proces is waarbij waarde en aantrekkingskracht wordt toegevoegd aan een stad. Het uitdragen en behouden van de merkidentiteit staat hierbij centraal. Ook hij noemt het belang van perceptie in dit proces en geeft aan dat het creëren van gewenste associaties een belangrijk element is.

Ook Kavartzis (2007, 2008) en Ashworth (2009) noemen het belang van mental images en imago's en stellen dat citybranding is gefocust op de creatie van een positief imago of de verbetering van een negatief imago. Ze noemen hierbij specifiek een aantal typen instrumenten die kunnen worden ingezet, te weten promotiecampagnes, de creatie van signature buildings, het gebruik van personality association en de organisatie van evenementen. Ook deze typen instrumenten zijn waarneembaar en hierdoor toetsbaar, waardoor ze als handvat kunnen dienen bij de beoordeling van het beleid. Hierbij moet vermeld worden dat beide benaderingen, citymarketing en –branding, gebruik maken van dezelfde soort instrumenten. Van belang is dat in de uitvoering van het citybrandingbeleid een combinatie van instrumenten ook daadwerkelijk wordt ingezet.

Citybranding is geen eenmalige actie of campagne, maar vergt tijd en een gedegen beleidsvoering. Het is te zien als een proces waarbij telkens feedbackmomenten ingelast worden om te kunnen controleren of de uitvoering wenselijk verloopt en of de resultaten overeenkomen met de vooraf gestelde doelen. De meeste auteurs onderkennen dit en in de literatuur komt dit dan ook regelmatig terug. Anholt (2007) typeert branding als het *proces* van het ontwerpen, plannen en communiceren van een naam en identiteit van een product of service om zo het imago daarvan te vormen en te managen en deze onderscheidend te maken van andere producten en services. Feitelijk komt citybranding op hetzelfde neer, zij het in een geografische en stedelijke context.

3.2.2 'Harde' en 'zachte' criteria

Uit het literatuuronderzoek, wat hierboven in beknopte versie is weergegeven, zijn vervolgens een aantal criteria te filteren waaraan beleid moet voldoen wil het gekenmerkt worden als citybranding. In de eerste plaats zijn er vier 'harde' criteria. Deze criteria zijn waarneembaar en onderzoekbaar door middel van beleidsdocumenten, marketingplannen en actieprogramma's. Ze moeten tevens alle vier aanwezig zijn wil het beleid bestempeld kunnen worden als citybranding. De vier harde criteria luiden als volgt:

- Citybranding is een continu proces, geen eenmalige actie of een enkele campagne.
- Bij citybranding zijn het de zelfgekozen visie, missie en identiteit die leidend zijn.

- Het creëren, plannen, ontwikkelen, exploiteren en communiceren van het stedelijk merk (de waarde van de stad) staat centraal, met als kern de stedelijke merkidentiteit.
- Mogelijk uit te voeren acties zijn: investeringen, fysieke en economische plannen, evenementen, communicatie (promotie), verbinden van bekende personen aan de stad, gebruik signature buildings.

Deze vier criteria vormen de basis van wat citybranding inhoudt en zijn nodig in dit onderzoek om te beoordelen of er sprake is van een citybrandingbeleid. Het tweede en derde criterium zijn specifiek voor citybranding, deze worden niet teruggevonden in een citymarketingbeleid. De twee overige criteria gelden ook voor citymarketing. Ze dienen echter wel alle vier aanwezig te zijn wil het beleid als citybranding bestempeld kunnen worden. Door beleidsdocumenten en marketingplannen door te nemen kan achterhaald worden hoe het beleid in de stad is vormgegeven en of aan de criteria wordt voldaan. In de volgende paragraaf zal hier verder op in worden gegaan.

Naast deze vier harde en te onderzoeken criteria bestaat er nog een vijfde criterium. In dit onderzoek wordt dit criterium beschouwd als ‘zacht’. Hiermee wordt bedoeld dat het criterium zich minder goed leent voor onderzoek omdat het moeilijk te controleren is, maar zich wel afspeelt op de achtergrond. Het vijfde, zachte criterium:

- Citybranding is voornamelijk een proces dat inspeelt op de perceptie van mensen en op de imago's van steden. Begrippen die hierbij centraal staan: mental maps en mental images, percepties en het creëren van associaties.

Dit laatste criterium is niet goed te onderzoeken en is meer te beschouwen als een soort gegeven. In dit onderzoek wordt daarom alleen gekeken en beoordeeld aan de hand van de vier harde criteria. In de volgende paragraaf worden deze criteria ingezet om te komen tot een selectie van steden met een citybrandingbeleid. Tevens wordt toegewerkt naar een uiteindelijke selectie van case study gemeenten.

3.3 Selectieprocedure steden

Aan de hand van de hierboven opgestelde criteria is het nu zaak om tot een selectie van steden te komen met een citybrandingbeleid. Eerst zal in paragraaf 3.3.1 kort de selectieprocedure weergegeven worden voor alle steden in Nederland. Na deze eerste selectieronde zijn de vier criteria gebruikt om te komen tot een daadwerkelijke selectie van steden met een citybrandingbeleid (3.3.2). Vervolgens wordt in paragraaf 3.3.3 toegewerkt naar de selectie van case study gemeenten.

3.3.1 Eerste selectieronde

Op 1 januari 2010 kende Nederland 431 gemeenten. De eerste stap in de selectieprocedure omvat het nagaan van alle in deze gemeenten gelegen steden. In deze procedure zijn de dorpen en de kleine steden (minder dan 5.000 inwoners) buiten beschouwing gelaten vanwege het feit dat de kans erg klein is dat er hier sprake is van een citybrandingbeleid. Deze eerste stap bestond uit het scannen van beleidsdocumenten en het bezoeken van internetsites, op

zoek naar mogelijke activiteiten van citymarketing of citybranding. Citymarketing wordt hier dus ook meegenomen, omdat het op het eerste gezicht soms niet helemaal duidelijk is hoe het precieze beleid is vormgegeven.

Wat in deze eerste stap meteen opvalt is het veelvuldige gebruik van termen als citymarketing, plaatsmarketing en stadspromotie. Veel steden in Nederland, waaronder ook de kleinere steden, maken op de een of andere manier gebruik van marketing of zeggen dat ze dit doen. Het is van belang juist hierom zorgvuldig en kritisch te beoordelen hoe de marketingactiviteiten zijn vormgegeven. In veel gevallen is er alleen sprake van stadspromotie, in die zin dat er gewerkt wordt met een logo, slogan en beeldmerk. Dit is in de eerste selectieronde niet voldoende. Het is noodzakelijk enige vorm van gedegen beleid te voeren. Dit kan bijvoorbeeld teruggevonden worden in marketingplannen en beleidsdocumenten. De eis in deze eerste ronde is dan ook dat er een beleidsplan aanwezig moet zijn.

Na de eerste selectieronde zijn er 44 steden overgebleven waarvan met zekerheid gezegd kan worden dat er sprake is van citymarketing dan wel citybranding. Deze 44 steden zijn weergegeven in tabel 3.1.

Tabel 3.1 Steden met een citymarketing- of citybrandingbeleid.

Alkmaar	Doetinchem	Katwijk	Spijkenisse
Almelo	Dordrecht	Leeuwarden	Tilburg
Almere	Dronten	Leiden	Utrecht
Amersfoort	Eindhoven	Lelystad	Venlo
Amstelveen	Enschede	Maastricht	Vlaardingen
Amsterdam	Goes	Nijmegen	Waalwijk
Apeldoorn	Groningen	Oss	Zoetermeer
Arnhem	Haarlem	Roermond	Zwolle
Bergen (NH)	Haarlemmermeer	Roosendaal	
Bergen op Zoom	Heerenveen	Rotterdam	
Delft	Hengelo	Schiedam	
Den Haag	Hilversum	Soest	

Over het algemeen zijn het de grotere steden die zijn opgenomen in de tabel. Dit wil niet zeggen dat kleinere steden geen vorm van marketing beoefenen. Zoals gezegd, veel steden hanteren een vorm van marketing, maar in de selectieprocedure is geselecteerd op basis van de aanwezigheid van een gedegen beleidsvoering. Een mogelijke verklaring voor de aanwezigheid van veel grotere steden en de afwezigheid van kleinere steden, een aantal uitzondering daar gelaten, kan liggen bij de aanwezigheid van hogere budgetten voor het uitvoeren van een marketingbeleid. Dit heeft weer te maken met een hoger inwoneraantal, maar ook de noodzaak voor grotere steden om mee te gaan in de concurrentiestrijd wat betreft bewoners, bezoekers en bedrijven. Dit laatste geldt voor kleinere steden natuurlijk ook, maar vanwege een lager budget en de keuzes die gemaakt moeten worden omtrent de besteding ervan mag verwacht worden dat er in deze steden minder snel gekozen zal worden om financiën beschikbaar te stellen voor de uitvoering van een gedegen marketing- of brandingbeleid.

3.3.2 Selectie op basis van citybranding

De volgende stap in de selectieprocedure is de bepaling welke van de 44 steden nu daadwerkelijk een citybrandingbeleid voeren. Bij deze stap wordt dus gebruikt gemaakt van de vier harde criteria die in de vorige paragraaf zijn opgesteld.

In deze tweede selectieronde is een beleidsanalyse uitgevoerd, waarbij gebruik is gemaakt van een groot aantal documenten. In bijlage 1 wordt hier een overzicht van gegeven.

Om te bepalen of er sprake is van een citybrandingbeleid zijn alle 44 steden getoetst aan de hand van de vier harde criteria. Het beleid dient te voldoen aan alle vier criteria wil het als citybranding bestempeld kunnen worden. In deze procedure zijn beleidsdocumenten, marketingplannen en internetsites doorgenomen om te kunnen bepalen in welke steden wordt voldaan aan de criteria. De inhoud van deze documenten is geanalyseerd, zodat vastgesteld kan worden op welke wijze het beleid wordt vormgegeven.

Het eerste criterium, citybranding is een proces en geen eenmalige actie of campagne, is onderzocht door na te gaan over welke periode het beleid zich uitstrekt. Hiervoor is eerst bekeken welke actoren zich bezighouden met de formulering en uitvoering van het beleid. Vervolgens is nagegaan over welke periode beleid is uitgevoerd. De bewijsvoering is vaak terug te vinden in gemeentelijke beleidsdocumenten en documenten van de beleidsuitvoerende actoren. De aanwezigheid van bijvoorbeeld een meerjarenplan citymarketing of –branding wijst op beleid dat zich over meerdere jaren uitstrekt. Aan het eerste criterium voldoen bijna alle steden. De enige stad die niet aan dit criterium voldoet is Katwijk. De reden hiervan is dat het opgestelde businessplan betreffende citybranding pas dit jaar in werking is getreden. Hierdoor kan nog niet worden nagegaan of men over een langere periode marketingactiviteiten uitvoert.

Om te kunnen bepalen welke steden aan het tweede criterium voldoen, de eigen visie, missie en identiteit zijn leidend, zijn vooral marketingplannen doorgenomen. Hierin wordt vaak duidelijk geformuleerd op welke wijze tot een bepaalde strategie wordt gekomen. Om te voldoen aan het criterium moet duidelijk worden dat in de strategiebepaling de eigen visie, missie en identiteit leidend zijn geweest. Van de 44 steden voldoen 19 steden hier niet aan. Het betreft de volgende steden: Alkmaar, Almelo, Amstelveen, Delft, Doetinchem, Enschede, Groningen, Haarlem, Haarlemmermeer, Heerenveen, Hengelo, Leeuwarden, Oss, Roosendaal, Schiedam, Soest, Spijkenisse, Vlaardingen en Waalwijk. Bij deze steden zijn het eerder de wensen en behoeften van de consument die het beleid bepalen en is er dus sprake van citymarketing.

Ook voor de bepaling of aan het derde criterium, het ontwikkelen en communiceren van het stedelijk merk aan de hand van de merkidentiteit, wordt voldaan zijn marketingplannen doorgenomen. De bewijsvoering is terug te vinden door na te gaan op welke waarden en eigenschappen de strategie steunt en welke aspecten in de communicatie worden gebruikt. Aan dit criterium voldoen de minste steden. Van de 44 steden zijn er 24 die niet uitgaan van het stedelijk merk, namelijk Alkmaar, Almelo, Amersfoort, Amstelveen, Delft, Doetinchem, Enschede, Groningen, Haarlem, Haarlemmermeer, Heerenveen, Hengelo, Hilversum,

Leeuwarden, Oss, Roosendaal, Schiedam, Soest, Spijkenisse, Venlo, Vlaardingen, Waalwijk, Zoetermeer en Zwolle.

Veel steden voldoen aan het vierde criterium: de uit te voeren acties en activiteiten in de vorm van investeringen, fysieke en economische plannen, communicatie etc. ('on brand' activiteiten). Dit criterium is vrij eenvoudig te onderzoeken: in marketingplannen, actieprogramma's en jaarplannen worden vaak de uitgevoerde en geplande activiteiten omschreven. Er zijn zes steden die hier niet aan voldoen, te weten Almelo, Arnhem, Heerenveen, Spijkenisse, Vlaardingen en Waalwijk. In deze steden ontbreekt een duidelijk actieprogramma, zodat niet duidelijk wordt op welke wijze het beleid concreet wordt gemaakt.

Het vijfde criterium is bij de analyse niet meegenomen, omdat dit punt moeilijk te onderzoeken is. In tabel 3.2 zijn de resultaten van de tweede selectieronde schematisch weergegeven.

Tabel 3.2 Schematische weergave criteria citybranding en 44 Nederlandse steden.

<u>Steden</u>	<u>Criteria</u>			
	<i>Continu proces</i>	<i>Visie, missie en identiteit</i>	<i>Merk</i>	<i>On brand activiteiten</i>
Alkmaar	√			√
Almelo	√			
Almere	√	√	√	√
Amersfoort	√	√		√
Amstelveen	√			√
Amsterdam	√	√	√	√
Apeldoorn	√	√	√	√
Arnhem	√	√	√	
Bergen	√	√	√	√
Bergen op Zoom	√	√	√	√
Delft	√			√
Den Haag	√	√	√	√
Doetinchem	√			√
Dordrecht	√	√	√	√
Dronten	√	√	√	√
Eindhoven	√	√	√	√
Enschede	√			√
Goes	√	√	√	√
Groningen	√			√
Haarlem	√			√
Haarlemmermeer	√			√
Heerenveen	√			
Hengelo	√			√
Hilversum	√	√		√
Katwijk		√	√	√
Leeuwarden	√			√
Leiden	√	√	√	√
Lelystad	√	√	√	√
Maastricht	√	√	√	√

Vervolg tabel 3.2

<u>Steden</u>	<u>Criteria</u>			
	<i>Continu proces</i>	<i>Visie, missie en identiteit</i>	<i>Merk</i>	<i>On brand activiteiten</i>
Nijmegen	√	√	√	√
Oss	√			√
Roermond	√	√	√	√
Roosendaal	√			√
Rotterdam	√	√	√	√
Schiedam	√			√
Soest	√			√
Spijkenisse	√			
Tilburg	√	√	√	√
Utrecht	√	√	√	√
Venlo	√	√		√
Vlaardingen	√			
Waalwijk	√			
Zoetermeer	√	√		√
Zwolle	√	√		√

Na het uitvoeren van de tweede selectieronde vallen er 26 steden af, omdat niet aan alle vier criteria wordt voldaan. De overige 18 steden voldoen wel aan de vier criteria. Van deze steden is het beleid dus te bestempelen als citybranding. In tabel 3.3 zijn deze steden weergegeven, inclusief inwoneraantal.

Tabel 3.3 Steden met een citybrandingbeleid, inclusief inwoneraantal.

Almere	188.209	Goes	36.643
Amsterdam	767.849	Leiden	117.342
Apeldoorn	155.775	Lelystad	74.682
Bergen (NH)	30.989	Maastricht	118.533
Bergen op Zoom	65.908	Nijmegen	162.932
Den Haag	489.375	Rotterdam	593.049
Dordrecht	118.607	Roermond	55.176
Dronten	39.825	Tilburg	204.924
Eindhoven	214.036	Utrecht	306.731

Bron: CBS Statline, 2010.

3.3.3 Selectie case studies

Uit de 18 overgebleven steden dient nu een selectie te worden gemaakt van een aantal case studies. Het is in het kader van de beschikbare tijd niet mogelijk alle 18 steden aan een case study onderzoek te onderwerpen. Een eerste categorisering van steden kan plaats vinden op basis van inwoneraantal. Aan de hand van de gemeentelijke inwoneraantallen op 1 januari 2010 (CBS Statline, 2010) komen de volgende drie categorieën tot stand:

- Kleinere steden (tot 100.000 inwoners): Bergen (NH), Bergen op Zoom, Dronten, Goes, Lelystad en Roermond.

- Middelgrote steden (100.000-300.000 inwoners): Almere, Apeldoorn, Dordrecht, Eindhoven, Leiden, Maastricht, Nijmegen en Tilburg.
- Grotere steden (meer dan 300.000 inwoners): Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht.

De categorisering van kleinere, middelgrote en grotere steden is niet algemeen geldend, maar is puur voor de context van dit onderzoek gehanteerd en is alleen gebaseerd op de inwoneraantallen van de 18 steden met een citybrandingbeleid.

Uit elke categorie steden wordt één case study geselecteerd, zodat het onderzoek bestaat uit drie case study steden.

De selectie van steden uit de verschillende categorieën kan op verschillende manieren plaatsvinden. Zo kan er bijvoorbeeld gekozen worden voor een ‘doorsnee’ stad qua bevolkingssamenstelling, inkomen en politieke verdeeldheid. In dit onderzoek wordt echter gekozen voor die stad met een aansprekend of opmerkelijk verhaal. Dus feitelijk het tegenovergestelde. Er wordt gekozen voor steden met een interessante geschiedenis die eventueel invloed heeft uitgeoefend op het huidige citybrandingbeleid. Juist deze geschiedenis achter de stad maakt het interessant om te bekijken hoe de citybranding is vormgegeven. De keuze van steden wordt hieronder gelegitimeerd.

De volgende selectie van case studies is gemaakt:

- Lelystad
- Maastricht
- Rotterdam

Uit de categorie kleinere steden is voor Lelystad gekozen. Lelystad is namelijk geen typische ‘kleinere stad’. Het is een jonge stad, zoals alle steden in de provincie Flevoland, en heeft in haar korte geschiedenis al een aantal problemen gekend. Wat Lelystad feitelijk interessant maakt is de ontwikkeling van Almere de afgelopen decennia. Almere is een snel groeiende stad, met name door het grote aantal personen die Almere als woonplaats hebben, maar werkzaam zijn in Amsterdam. Door de ontwikkeling van Almere als woonstad, in de buurt van de Randstad en het Gooi, is de ontwikkeling van Lelystad behoorlijk gestagneerd vanaf de jaren tachtig en was er zelfs sprake van leegloop. Wat volgde was een periode van leegstand en verpaupering, wat leidde tot een negatief imago. Vanaf de jaren negentig is hier verandering in gekomen en werden forse herstructureringsplannen ingezet en is men begonnen met het uitvoeren van een citybrandingbeleid. De geschiedenis van leegstand, verpaupering een negatief imago maakt Lelystad een interessante case om het proces van citybranding nader te bekijken.

Uit de categorie middelgrote steden is Maastricht geselecteerd. Maastricht is één van de oudste steden van Nederland; de geschiedenis dateert tot ongeveer 500 jaar voor de huidige jaartelling. Maastricht claimt dan ook de oudste stad van Nederland te zijn, een aspect dat meteen de vraag oproept of het ook gebruikt wordt in de citybranding. De lange geschiedenis is goed terug te zien in het historische centrum, met de vele pleinen en kerken. Tegenwoordig wordt Maastricht vooral gezien als een Bourgondische en culinaire stad. Ook op het gebied

van winkelen en recreëren scoort Maastricht goed. Tevens is er een universiteit en hogeschool aanwezig, wat betekent dat Maastricht ook een studentenstad is. Maastricht is dus een veelzijdige stad met meerdere gezichten. Dit maakt het interessant om te bekijken waar de citybrandingcampagne zich op richt en op welke manier deze wordt uitgevoerd.

Uit de laatste categorie steden is gekozen voor Rotterdam. Rotterdam staat natuurlijk bekend om de haven, één van de grootste ter wereld, wat het meteen al een interessante case maakt. Door de aanwezigheid van de haven staat Rotterdam ook bekend als arbeidersstad. Dit imago hangt een beetje als een donkere sluier om de stad heen, vanwege de negatieve, grijze en grauwe aspecten die hier vaak mee worden verbonden. De laatste jaren wordt er dan ook op ingespeeld dat Rotterdam meer is dan alleen de haven. Zo wil Rotterdam zich bijvoorbeeld profileren als architectuurstad. Tevens is er een universiteit aanwezig, wat het ook een kennisstad maakt. Een laatste punt wat Rotterdam een interessante case maakt is het bombardement in de Tweede Wereldoorlog, waardoor het centrum van de stad volledig in de as werd gelegd. Tijdens de wederopbouw is er voor gekozen om niet veel gebouwen te herstellen, maar de beschadigde gebouwen te slopen en op deze plaats nieuwe, moderne architectuur te ontwikkelen. Dit had te maken met de drang naar modernisering en vernieuwing. Rotterdam wil dan ook graag worden gezien als moderne en vooruitstrevende stad. Deze geschiedenis van de stad maakt het een zeer interessante case study.

Amsterdam is in dit onderzoek niet geselecteerd als case study, terwijl de campagne I amsterdam misschien wel de bekendste is van Nederland. Mede vanwege de bekendheid van de citybranding in Amsterdam, is hierover al het nodige geschreven (zie bijvoorbeeld: Kavaratzis, 2008). Dit is de reden dat Amsterdam niet is opgenomen in dit onderzoek.

3.4 Richtlijnen doelmatige citybranding

Met doelmatige citybranding wordt in dit onderzoek bedoeld op vraag in hoeverre de organisatie en het proces van citybranding zich lenen om het doel te bereiken. Citybranding omvat dan het proces van het opstarten, vormgeven, organiseren en uitvoeren van het beleid. Het doel is om te bekijken en te beoordelen op welke wijze de drie case study steden dit doen. De beoordeling van het beleid zal plaats vinden op basis van een aantal aspecten waarmee de doelmatigheid van de beleidsvoering getoetst kan worden. Het gaat hier om aspecten zoals de beschikbare financiën, de organisatie van de citybranding en de inhoud van het beleid.

Door middel van een literatuurstudie en een aantal aanvullende interviews wordt een beeld geschetst van de belangrijke aandachtspunten bij de uitvoering van een citybrandingbeleid. In paragraaf 3.4.1 wordt hier een beknopte samenvatting van weergegeven.

Aan de hand van de uit het literatuuronderzoek verkregen resultaten wordt in paragraaf 3.4.2 het toetsingskader ontwikkeld, bestaande uit een vijftal thema's waarmee de doelmatigheid van de uitvoering van het citybrandingbeleid beoordeeld kan worden.

3.4.1 Literatuuronderzoek

Door middel van het uitvoeren van een literatuurstudie en een aantal interviews kan inzicht worden verkregen in de aspecten die kunnen bijdragen aan een doelmatige uitvoering van het citybrandingbeleid. In deze paragraaf worden de resultaten hiervan beknopt weergegeven.

Wat op de eerste plaats van belang is voor steden die een citybrandingbeleid voeren of van plan zijn dit te doen, is dat er binnen de gemeentelijke overheid een algemene waardering bestaat voor marketing en specifiek citybranding. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in een merkgerichte cultuur binnen de organisatie (Hankinson, 2007). Er dient kennis aanwezig te zijn over deze onderwerpen en men moet weten hoe het marketingproces dient te verlopen. Tevens dienen de doelstellingen, de lange termijnvisie en de strategie duidelijk te zijn en is er sprake van een duidelijke rolverdeling en coördinatie van activiteiten (Kavaratzis, 2009; Hankinson, 2007).

Van der Berg et al. (1990) geven een aantal hoofdzaken waarmee rekening gehouden dient te worden tijdens het uitvoeren van strategische citymarketing en het marketing-planningproces. Een aantal van deze hoofdzaken zijn ook toe te passen op het citybranding proces. Zo is het aan te raden om een zekere mate van flexibiliteit te hanteren in het proces, aangezien er sprake kan zijn van een veranderende situatie. Tevens moet het integrale karakter van het beleid niet uit het oog worden verloren: citybranding is geen doel op zich, maar moet gezien worden als middel om andere doelen te bereiken en dient hierom ingepast te worden binnen de gemeentelijke overheid. Een derde hoofdzaak bestaat uit de voorwaarden die aanwezig dienen te zijn om het uitvoeren van citybranding mogelijk te maken. Deze voorwaarden bestaan uit 'informatie' en 'organisatie'. Bij 'informatie' gaat het er met name om op het juiste moment de juiste informatie aan de juiste doelgroep over te brengen. Bij 'organisatie' gaat het vooral om een efficiënte bestuurlijke organisatie, een goede samenwerking en duidelijke doelstellingen. Op de vierde plaats wordt het belang van een SWOT-analyse aangehaald. Op deze manier wordt inzicht verkregen in de sterke en zwakke punten van de stad, evenals de kansen en bedreigingen. Als vijfde hoofdzaak wordt het aspect samenwerking genoemd. Samenwerking op een aantal terreinen: tussen gemeentelijke diensten, met het lokale bedrijfsleven en met de lokale bevolking (Van der Berg et al., 1990; Kavaratzis, 2009). Een specifieke vorm van samenwerking is een PPS-constructie (Publiek-Private Samenwerking). Samenwerking tussen de publieke en private sector levert voordelen op, zoals spreiding van risico's en kosten en uitwisseling van kennis en informatie (Rainisto, 2003). Als laatste punt is de aanwezigheid van een communicatieplan gewenst. Goede communicatie begint immers met planvorming. Hankinson (2007) noemt het belang van een consistente communicatie naar alle stakeholders. Middels een communicatieplan kan dit worden bevorderd.

Één van de criteria om te voldoen aan citybranding is het uitgangspunt van de eigen visie, missie en identiteit. Florian (2002) gaat hierin nog wat verder en stelt dat steden verrassend en onderscheidend kunnen zijn als er uit wordt gegaan van de eigen kwaliteiten en competenties die in de stad aanwezig zijn. Voor een doelmatige uitvoering van de citybranding is het dus wenselijk uit te gaan van de identiteit en de kwaliteit van de stad.

Bij de formulering van het merk is het vervolgens belangrijk deze enerzijds open en algemeen te formuleren, zodat ze in staat is een breed scala van eigenschappen en projecten in zich op te nemen. Anderzijds moet het merk concreet genoeg zijn om te kunnen aanspreken en het onderscheidende imago te kunnen uitdragen (Mommaas, 2002). Als het stedelijk merk geformuleerd is, is het van belang hier continuïteit in te houden. Het is niet wenselijk te veel

verschillende slogans in een korte periode te gebruiken. Mensen moeten zich kunnen identificeren met het merk en dit kost tijd. Een korte, krachtige slogan is hiervoor het meest geschikt (Kavaratzis, 2009).

Binnen het proces van het opstellen en uitvoeren van het citybrandingbeleid zijn een aantal aspecten te onderscheiden die aanwezig dienen te zijn wil men tot een doelmatige uitvoering komen (Kavaratzis, 2008, 2009). Bij de start van het proces is het wenselijk een zorgvuldige analyse van de huidige en eventueel toekomstige situatie van de stad uit te voeren. Hierbij wordt vaak gebruik gemaakt van onderzoek en auditing en is een speciale plaats weggelegd voor de selectie van doelgroepen. Vervolgens komt het identificeren en kiezen van een bepaalde visie voor de stad en worden de doelstellingen geformuleerd. Hierna volgt het plannen van specifieke projecten en de implementatie van de brandingstrategie (PROF). Op de laatste plaats komt het monitoren en evalueren van het beleid.

Bal (2007) geeft een aantal succesfactoren voor een doelmatige citymarketing. Een deel van deze factoren is ook toe te passen op citybranding. Zo moet de citybrandingstrategie passen binnen de toekomstvisie van de stad. Deze strategie dient zich ook te richten op het unieke en het productaanbod van de stad. Hiermee sluit Bal aan bij Mommaas (2002) en Kavaratzis (2009). Tevens moet de brandingstrategie kunnen rekenen op voldoende politiek en maatschappelijk draagvlak en dienen er voldoende financiële middelen aanwezig te zijn. Op het aspect financiën wordt later teruggekomen. In de literatuur is hierover namelijk weinig terug te vinden. Hierom is ervoor gekozen een tweetal interviews af te nemen over dit onderwerp met kenners op het gebied van citybranding.

Ook Van Gelder en Allen (2006) geven een aantal succesfactoren die kunnen leiden tot een doelmatige uitvoering van de citybranding. Hierbij leggen ze de nadruk op twee factoren, te weten 'partnerships' en 'strategie'. Bij partnerships is het van belang dat de belangrijke stakeholders bij elkaar worden gebracht en samen het stedelijk merk ontwikkelen en implementeren. Ook Zhang en Zhao (2009) halen dit punt aan. Consensus over de kernwaarden van de stad en het te voeren beleid is een belangrijke succesfactor voor een doelmatige citybranding. Op deze wijze ontstaat er meer draagvlak voor het beleid. De stakeholders binnen het partnership zijn hierbij gelijkwaardig en er is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid. Bij strategie gaat het met name om het verkrijgen van een goed beeld van de stad; het huidige merk. Tevens dient een lange termijnvisie voor de stad opgesteld te worden voor de komende 10 tot 30 jaar. Na deze twee stappen kan een brandstrategie bepaald worden. Hiermee wordt feitelijk aangesloten op Kavaratzis (2008, 2009).

Op de laatste plaats wordt hier verwezen naar Riezebos (2007), waarin drie thema's worden besproken die van belang zijn bij het opstellen van het citybrandingbeleid. Op de eerste plaats de merkarchitectuur. Het is van belang vanuit welk merkniveau (buurt, stad, regio of land) een doelgroep wordt aangesproken. Hierom is het van belang eerst duidelijk de doelgroepen te formuleren en te selecteren. Vervolgens kan bekeken worden welk merkniveau relevant is voor welke doelgroep. Als er geen aandacht wordt geschonken aan de merkarchitectuur bestaat het risico dat verschillende merkniveaus elk hun eigen boodschap uitdragen, waardoor een onduidelijke positionering ontstaat. Op de tweede plaats moet de positionering van de

stad aansluiten bij wat de stad ‘waar kan maken’. Bij het benoemen van de merkidentiteit dient de gewenste identiteit raakvlakken te hebben met de huidige identiteit. Ten derde wordt de organisatiestructuur genoemd. Bij citybranding zijn veel partijen betrokken die een bepaald stempel op de stad willen drukken. Een doelmatige citybranding kan alleen ontstaan als er tussen overheidsinstellingen en andere relevante stakeholders duidelijke afspraken en structuren bestaan om het stedelijk merk te ontwikkelen en te onderhouden. Bij de vormgeving van het toetsingskader in de volgende paragraaf zal hier iets dieper op in worden gegaan en zal een voorbeeld gegeven worden van een doelmatige organisatiestructuur.

3.4.2 Toetsingskader doelmatige citybranding

Aan de hand van het uitgevoerde literatuuronderzoek is het nu mogelijk een toetsingskader op te stellen, waarmee de drie case studies getoetst kunnen worden. In dit toetsingskader zijn richtlijnen voor een doelmatige uitvoering van citybranding opgenomen, onderverdeeld in een vijftal thema's en specifiekere toetsbare punten. Deze thema's en toetspunten zullen eerst besproken worden, waarna vervolgens het toetsingskader schematisch wordt weergegeven. Het kader bestaat uit een vijftal thema's, te weten: Organisatie, Proces, Inhoud, Communicatie en Financiën. Voor elk thema zal nu de betekenis ervan gegeven worden, inclusief de toetspunten.

Organisatie: Met organisatie wordt de wijze bedoeld waarop het citybrandingbeleid is vormgegeven: de organisatiestructuur. Er zijn verschillende manieren waarop de citybranding kan worden vormgegeven binnen een stad. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat er een aparte sturingsgroep wordt ingesteld die het beleid, in samenwerking met de gemeente, uitstippelt. Een andere mogelijkheid is dat citybranding wordt ondergebracht bij een bestaande afdeling of portefeuille, vaak de communicatieafdeling of de portefeuille Binnenstad of Toerisme. Op zich bestaat er geen enkele, juiste wijze voor de organisatie van citybranding, maar in Riezebos (2007) wordt wel een ideaalmodel gegeven voor de organisatiestructuur (figuur 3.2). Dit ideaalmodel wordt in dit onderzoek gebruikt als een toetssteen, vanwege de in dit model aanwezige effectieve coördinatie, taakverdeling en kennis. In dit model geeft de Chief Marketing Officer (CMO) direct leiding aan de projectorganisatie. Hierin zitten de instanties die zich bezighouden met marketing, sales en communicatie op het gebied van wonen, werken en verblijven. De CMO rapporteert aan het verantwoordelijke overheidsbestuur en aan de City-Brand Board (CBB), wat fungeert als een soort ‘waakhond’ over de strategie. In de CBB bevinden zich personen met diverse specialismen. De CBB laat zich informeren door een Raad van Advies, waarin relevante gemeentelijke diensten, bedrijven en instellingen plaatsnemen. Hierboven bevindt zich nog de Raad van Toezicht, vertegenwoordigd door de burgemeester en eventueel directeurs van bepalende bedrijven en instellingen. Wat te zien is in dit model is dat de communicatielijnen kort zijn, er sprake is van een duidelijke coördinatie en dat relevante stakeholders betrokken zijn in de organisatie. Onder het thema Organisatie vallen de volgende toetspunten:

- *Structuur:* Aan de hand van het hierboven beschreven ideaalmodel wordt bekeken hoe de organisatiestructuur eruit ziet. Met name de betrokkenheid van relevante stakeholders, de communicatielijnen en de coördinatie is hierbij van belang.

- *Inpassing*: Citybranding is geen doel op zich, maar een middel om andere doelen te bereiken. Het is daarom van belang dat het citybranding beleid zorgvuldig wordt ingepast binnen het gemeentelijke beleid en raakvlakken heeft met andere beleidsterreinen.
- *Samenwerking*: Om tot een goed functionerende organisatie te komen is het belangrijk dat er sprake is van een goede samenwerking. Tussen gemeentelijke diensten, met het bedrijfsleven en met de lokale bevolking. Op deze wijze ontstaat ook draagvlak voor het beleid. Een vorm van PPS zou tevens win-win situaties op kunnen leveren.
- *Kennis*: Binnen de organisatie is kennis over marketing en specifiek citybranding noodzakelijk. Zonder deze kennis is het bijvoorbeeld niet mogelijk een gedegen marketingproces uit te voeren. In het model van Riezebos is deze kennis met name terug te vinden in de CBB en de projectorganisatie.
- *Doelstellingen*: Om het proces van citybranding op een gedegen en effectieve wijze te doen verlopen, dienen vooraf duidelijke doelstellingen te worden geformuleerd, in samenhang met overig gemeentelijk beleid. Een mate van flexibiliteit is hierbij wel gewenst, aangezien omstandigheden kunnen veranderen en hierop inspelen nuttig kan zijn.

Figuur 3.2 Organisatiestructuur City-Brand.

Organisatiestructuur City Brand



Bron: Riezebos (2007).

Proces: Met proces wordt het traject bedoeld van het bepalen, opstellen en uitvoeren van het citybrandingbeleid. In het algemeen kunnen hierin een aantal stappen onderscheiden worden (Kavaratzis, 2009). Zo dient er een analyse gemaakt te worden van de huidige situatie van de stad en de relevante doelgroepen. Vervolgens komt het identificeren en kiezen van een visie voor de stad en kunnen de doelstellingen geformuleerd worden. Hierna volgt het plannen van specifieke projecten en de implementatie van de citybrandingstrategie. Op de laatste plaats komt het monitoren en evalueren van het beleid. Dit stappenplan is vrij algemeen en is geen blauwdruk; er zijn meer variaties mogelijk. Het geeft echter wel een aantal essentiële

elementen weer van het citybranding proces, zoals het marktonderzoek, selectie van doelgroepen, keuze voor de visie en strategie en de uiteindelijke implementatie van projecten. Onder het thema Proces vallen de volgende toetspunten:

- *SWOT*: Een kernpunt in de beginfase van het proces is het opstellen van een SWOT-analyse. Op deze manier wordt een beeld verkregen van de huidige en toekomstige situatie van de stad, aan de hand van de sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen. Een SWOT-analyse geeft vaak duidelijk aan waar speerpunten voor het beleid liggen, dus waar de citybranding zich op kan richten. Naast de SWOT is ook ander onderzoek gewenst, zoals een doelgroepanalyse en een algemene beleidsanalyse.
- *Lange termijnvisie*: Effecten en resultaten komen niet binnen een korte periode tot stand. Een merk heeft tijd nodig om zich te ontwikkelen en bekendheid te verkrijgen. Hierdoor is het belangrijk een lange termijnvisie te hanteren en op te stellen. Hoe ziet de stad er over 10 tot 30 jaar uit? En hoe wil men dat de stad er dan uit ziet? Welke activiteiten zijn nodig om het gewenste effect te bereiken? Naast deze lange termijnvisie is het opstellen van een kortere termijn actieplan, met de uit te voeren activiteiten voor de komende 10 tot 15 jaar, hierdoor ook wenselijk.
- *Merkarchitectuur*: Voor het bewerkstelligen van een duidelijke positionering is het wenselijk waarde te hechten aan de merkarchitectuur. Het onderscheiden van de verschillende merkniveaus en de verschillende doelgroepen staan hierbij centraal.

Inhoud: Met inhoud wordt de inhoud van het citybrandingbeleid bedoeld; de inhoud van de campagnes. Waar is het beleid op gebaseerd? Wat zijn de speerpunten? Wie is de doelgroep? Doordat steden nationaal en internationaal dezelfde soort marketingtechnieken zijn gaan gebruiken, is er een tendens waar te nemen dat steden steeds meer op elkaar gaan lijken. Men hanteert schijnbaar een succesvolle formule, vaak alleen aan de korte termijn denkend. Gevolg is dat met name binnensteden een zelfde soort karakter krijgen. En dit geldt ook voor de marketingcampagnes. Dit kan voorkomen worden door van de eigen kwaliteiten en het unieke van de stad uit te gaan. Dit is wat citybranding typeert. Onder het thema Inhoud vallen de volgende toetspunten:

- *Productaanbod*: In de verkenningsfase van de citybranding wordt onder andere een SWOT opgesteld en wordt een beeld verkregen van de stad. Op deze manier wordt inzicht verkregen in waar de campagne zich op zou kunnen richten. Het beleid en specifiek de campagne dient dan ook aan te sluiten bij het productaanbod van de stad. Men kan geen 'loze beloftes' maken en de consument voor de gek houden.
- *Identiteit*: Één van de criteria van citybranding betreft het uitgaan van de eigen visie, missie en identiteit. Door de eigen identiteit uit te dragen wordt onder andere voorkomen dat steden elkaar kopiëren. Het uitgaan van de eigen visie, missie en identiteit is dus een vereiste voor steden om als case study te worden opgenomen, maar de vraag is in hoeverre in de campagnes de kwaliteiten, competenties en het unieke van de stad worden uitgedragen.
- *Deelmarkten*: Bij het vormgeven van het citybrandingbeleid en de invulling van promotieactiviteiten is het noodzakelijk dat verschillende deelmarkten worden

onderscheiden. Deze dienen dan ook duidelijk in kaart te zijn gebracht, zodat helder is op welke terreinen welke activiteiten worden ondernomen.

- *Binding:* Voor het goed doen functioneren van het citybrandingbeleid is het belangrijk dat bepaalde partijen aan een stad worden gebonden. Hierbij staan de huidige bewoners, bedrijven en overige instellingen centraal, maar ook nieuwe doelgroepen spelen hierin een rol. Het is dan ook van belang dat er gericht ‘sales’ activiteiten worden opgezet, om op deze manier partijen aan de stad te binden.

Communicatie: Tijdens het citybranding proces worden verschillende instrumenten ingezet om de gestelde doelen te bereiken. Investerings, economische en fysieke plannen, het organiseren van evenementen en promotieactiviteiten zijn hier voorbeelden van. Centraal hierbij staat telkens de heldere en duidelijke communicatie van en over het gebruik van deze instrumenten, zodat de juiste doelgroep de juiste informatie ontvangt. De identiteit van de stad dient in de communicatie consistent te worden uitgedragen, zodat het imago van de stad behouden blijft of verbetert. Als dit het geval is, kan er een ‘relatie’ ontstaan tussen de stad en de gebruikers, waardoor doelstellingen behaald kunnen worden. Communicatie vormt dus een centraal aspect binnen citybranding. Onder het thema Communicatie vallen de volgende toetspunten:

- *Communicatieplan:* Goede communicatie begint met planvorming. In een communicatieplan wordt aandacht besteed aan de te behandelen thema's, de communicatiedoelstellingen, de te onderscheiden doelgroepen en de in te zetten middelen. Een communicatieplan levert een wezenlijke bijdrage aan een effectieve communicatie.
- *Formulering merk:* Bij het formuleren van het stedelijk merk is het belangrijk om deze zo open en algemeen mogelijk te formuleren zodat ze in staat is een zo breed mogelijk scala aan stedelijke eigenschappen en projecten in zich op te nemen. Aan de andere kant moet het stedelijk merk concreet genoeg zijn om het gewenste imago uit te dragen en te kunnen aanspreken. De voorkeur gaat dan ook uit naar een korte, krachtige slogan, waarin de kernwaarden van de stad vertaald worden. Er moet dus sprake zijn van een zorgvuldige merkformulering.
- *Merkonderhoud:* Een stedelijk imago of een gewenste identiteit kan veranderen. Het is dus noodzakelijk een stedelijk imago permanent te onderhouden en indien nodig te actualiseren. Door middel van onderzoek kan nagegaan worden of een merk of imago aan verandering onderhevig is.
- *Consistentie:* Consistentie in het uitdragen van de boodschap, vaak door middel van een slogan, is bij citybranding belangrijk. Te veel slogans in korte tijd is niet wenselijk, aangezien de boodschap hierdoor niet meer duidelijk is. Mensen moeten zich namelijk identificeren met het merk, en dit heeft tijd nodig. Uiteraard is het wel van belang om te controleren of een imago of de identiteit aan verandering onderhevig is, zoals uitgelegd onder het kopje merkonderhoud.

Financiën: Zoals voor elke vorm van beleid, geldt dat er voor het uitvoeren van citybranding voldoende financiële middelen aanwezig moeten zijn. Zo zijn er bijvoorbeeld organisatiekosten, uitvoeringskosten, loonkosten etc. Een belangrijk deel van het budget zal

waarschijnlijk gaan naar communicatie- en promotiekosten en naar het organiseren van projecten en evenementen. In de literatuur is weinig informatie te vinden over het financiële aspect bij citybranding. Vandaar dat er een tweetal interviews is uitgevoerd met kenners op het gebied van citybranding: met de heer Snel, directeurbestuurder van Almere City Marketing en met mevrouw De Groot, projectassistent Events & Branding bij de bestuurs- en concerndienst Stadspromotie Utrecht. In bijlage 2 is de interviewopzet weergegeven.

De belangrijkste uitgavenposten binnen citybranding vormen, zoals verwacht, de posten evenementen, merkpositionering en bevordering toerisme. Als fysieke investeringen ook worden meegenomen onder citybranding, zal dit voor veel steden waarschijnlijk de grootste kostenpost zijn.

Aan de twee respondenten is de vraag voorgelegd in hoeverre het beschikbare budget bepalend is voor een goede uitkomst van het citybranding proces. Het blijkt dat in de praktijk financiën uiteraard van belang zijn, maar dat het geen kritieke factor is. Zo zegt de heer Snel bijvoorbeeld: “Steden hebben het voordeel dat zij ook zonder een groot budget redelijk goed in de publiciteit kunnen komen. Een klein budget vergroot de creativiteit. Anderzijds is er wel een ondergrens en zijn de doelstellingen die je wilt bereiken bepalend”. Nu is het vervolgens interessant na te gaan of steden in het algemeen voldoende budget beschikbaar hebben om een degelijk citybrandingbeleid te voeren. Wat uit de antwoorden naar voren komt is dat veel gemeenteraadsleden het belang (nog) niet inzien van marketing voor een stad. Dit houdt verband met de keuze die telkens gemaakt moet worden tussen geld voor marketing en geld voor onderwijs, sociale voorzieningen etc. Wat ook naar voren komt is dat marketing wel in de lift zit en de budgetten in veel steden aan het groeien zijn.

Aan de hand van de interviews is het beeld ontstaan dat het lastig is duidelijke richtlijnen op te stellen omtrent de financiën voor citybranding. Op de vraag welk budget ‘ideaal’ zou zijn in relatie met de grootte van de stad worden geen kant en klare antwoorden gegeven. Zo stelt mevrouw De Groot dat “dit antwoord moeilijk te geven is, aangezien dit volledig afhankelijk is van de doelstellingen van de stad en we in Utrecht zelf nog niet geëvalueerd hebben op dit gebied”. De heer Snel gaat nog verder: “Een ideaalbudget geven is niet te doen. Je moet dit echt relateren aan de doelstellingen en de huidige positie. De grootte van een stad zegt niets. Als een stad is uitgegroeid en alleen maar bestaande inwoners en ondernemers tevreden hoeft te houden, is er niet veel nodig”.

Deze antwoorden geven in de context van dit onderzoek natuurlijk geen heldere richtlijnen, maar geven wel de praktijksituatie weer. Op het gebied van financiën is het dus niet mogelijk toetsbare richtlijnen op te stellen. Vandaar dat er per case study bekeken wordt of er sprake is van een sluitende begroting, hoe de kosten verdeeld zijn en hoe de verhouding ligt tussen doelstellingen en budget. Aanvullende interviews met personen uit desbetreffende steden moeten meer inzicht geven in de financiële situatie per stad.

Op de volgende pagina is het toetsingskader weergegeven (figuur 3.3), aan de hand van de hierboven genoemde vijf thema’s. In het volgende hoofdstuk worden de drie cases geanalyseerd met behulp van dit toetsingskader.

Figuur 3.3 Toetsingskader doelmatige citybranding.

Toetsingskader doelmatige citybranding

Organisatie: De wijze waarop het citybrandingbeleid is vormgegeven.

- *Structuur*
- *Inpassing*
- *Samenwerking*
- *Kennis*
- *Doelstellingen*

Proces: Het traject van het bepalen, opstellen en uitvoeren van het citybrandingbeleid.

- *SWOT*
- *Lange termijnvisie*
- *Merkarchitectuur*

Inhoud: De inhoud van het citybrandingbeleid en campagnes.

- *Productaanbod*
- *Identiteit*
- *Deelmarkten*
- *Binding*

Communicatie: Communicatie is één van de belangrijkste instrumenten van citybranding.

- *Communicatieplan*
- *Formulering merk*
- *Merkonderhoud*
- *Consistentie*

Financiën: De aanwezigheid van voldoende financiële middelen.

4 Case studies

4.1 Introductie

In de voorgaande hoofdstukken is toegewerkt naar de vorming van het toetsingskader. Door de uiteenzetting van enkele belangrijke perioden uit de marketingontwikkeling, het opstellen van de criteria en richtlijnen voor citybranding en de selectie van case studies, kan nu inzicht worden gegeven in hoe steden in de praktijk citybranding uitvoeren. Aangezien het een drietal case studies betreft is het niet mogelijk om algemene conclusies te trekken op basis van de resultaten. Dit is ook niet het doel van dit onderzoek. Wel kan inzicht verkregen worden in de praktijk van citybranding in een drietal steden en de factoren die kunnen leiden tot een al dan niet doelmatige uitvoering van beleid. Het opgestelde toetsingskader geeft hiervoor de handvatten.

De uiteindelijke selectie van case studies is gebaseerd op het ‘verhaal’ van de stad. De drie steden zijn niet te typeren als doorsnee stad. Het betreft steden met een interessante geschiedenis en een verhaal. Deze geschiedenis maakt het interessant om ze te onderwerpen aan een onderzoek, mede vanwege de mogelijke invloed die de geschiedenis heeft op de vormgeving van het citybrandingbeleid.

Zo is de ontwikkeling van Almere vanaf de jaren tachtig een negatieve factor gebleken voor Lelystad, waardoor uiteindelijk een negatief imago ontstond. Sinds de jaren negentig wordt hard gewerkt om dit imago te verbeteren.

Maastricht is een stad met meerdere gezichten; feitelijk een luxeprobleem. De vraag is dan ook op welk aspect of welke aspecten de citybranding in Maastricht zich richt.

Rotterdam staat bekend als haven- en arbeidersstad, wat een donker en grauw imago opwekt. De laatste jaren wordt dan ook hard gewerkt aan een ‘nieuw’ Rotterdam, een kennisstad waarin moderne architectuur te vinden is. Dit zijn, zeer kort, de verhalen van de geselecteerde steden. Bij de analyse van deze steden wordt hier uiteraard uitgebreider op teruggekomen.

De case studiele analyses bestaan uit drie delen. Het eerste deel betreft een korte inleiding op de betreffende stad inclusief de motivering van de keuze voor deze stad.

Het tweede deel bestaat uit een verkenning van de huidige citybrandingstrategie. Hier zal uiteengezet worden hoe het beleid tot stand is gekomen, waar de campagne op is gebaseerd, welke doelgroepen worden aangesproken, hoe de communicatie is vormgegeven etc.

Het derde deel betreft de daadwerkelijke analyse van het citybrandingbeleid, aan de hand van het toetsingskader. Hier worden dan ook de resultaten van het onderzoek weergegeven.

Lelystad zal behandeld worden in paragraaf 4.2, gevolgd door Maastricht in paragraaf 4.3 en Rotterdam in paragraaf 4.4.

4.2 Lelystad geeft lucht

Lelystad is de hoofdstad van de provincie Flevoland, gesitueerd aan het IJsselmeer en één van de jongste steden van Nederland. Samen met de gemeente Dronten en een deel van de gemeente Zeewolde vormt Lelystad de polder Oostelijk Flevoland.

Lelystad is ontworpen in een tijd dat men geloofde in de maakbaarheid van de samenleving en volgens de ontwerpers van de stad, waaronder Cornelis van Eesteren, zou de stad rond het jaar 2000 ongeveer 100.000 inwoners tellen (Gemeente Lelystad, 2010a). Tevens zou Lelystad zich moeten hebben ontwikkeld tot een aantrekkelijke woongemeente voor mensen die de Randstad willen ontvluchten, met veel groen en scheiding van langzaam verkeer en autoverkeer.

De geplande ontwikkeling van Lelystad stagneerde echter vrij snel, met name door de nog slechte verbinding met de rest van Nederland en de besluiteloosheid omtrent de eventuele inpoldering van het Markermeer, wat als achterland van Lelystad zou dienen. De groei van de stad kwam verder onder druk te staan door de bloei van Almere in de jaren tachtig. Almere groeide in de jaren tachtig sterk door de gunstige ligging ten opzichte van Amsterdam en het Gooi. Hierdoor was Almere een interessante woonlocatie voor, met name, forensen. Door de groei van Almere kreeg Lelystad te kampen met leegstand en verpaupering, wat een negatief effect had op het imago van de stad (Gemeente Lelystad, 2010a).

Vanaf de jaren negentig kwam er een verandering op gang. Zo werden er toonaangevende architecten aangetrokken om Lelystad een eigen identiteit en meer zelfvertrouwen te geven. Een periode van herstructurering volgde, waarbij ook het stadscentrum werd aangepakt en de kuststrook een kwaliteitsimpuls kreeg.

Naast deze periode van herstructurering zijn er nog een aantal zaken die Lelystad de mogelijkheden geven verder te ontwikkelen. Zo leidt de ligging in de polder en aan het Marker- en IJsselmeer tot de aanwezigheid van open ruimte, natuur en water. De nabijheid van natuurgebied de Oostvaardersplassen is hier een goed voorbeeld van. Ook de ontwikkeling van de Hanzelijn kan voor Lelystad interessant zijn. Na voltooiing van deze nieuwe spoorlijn zal de reistijd tussen Zwolle en Lelystad ongeveer dertig minuten bedragen. Tevens komen door de nieuwe spoorlijn de Randstad en het noorden en noordoosten van Nederland dichterbij elkaar te liggen, wat positieve impulsen op kan leveren voor Lelystad (Gemeente Lelystad, 2010b). Tenslotte is de aanwezigheid en ontwikkeling van Lelystad Airport interessant. Aan de ene kant kan het vliegveld, met name als de uitbreidingsplannen doorgaan, overlast en hinder opleveren voor de regio. Aan de andere kant levert het ook economische effecten op, zoals een toename van de werkgelegenheid en een verbetering van het vestigingsklimaat.

De keuze voor Lelystad als case study vloeit voort uit het feit dat Lelystad geen doorsnee 'kleinere' stad is. De jonge geschiedenis, de concurrentie met Almere en het daardoor ontstane negatieve imago en de inspanningen van de laatste jaren om dit beeld te veranderen, maken Lelystad interessant om het citybrandingbeleid nader te bekijken en te onderwerpen aan het opgestelde toetsingskader.

4.2.1 Citybranding Lelystad

In Lelystad bestond al geruime tijd het idee om de stad op een professionele manier in de markt te zetten (Buijs en Mourits, 2008), maar vanaf 2008 is feitelijk pas de ontwikkeling in gang gezet van de toenmalige stadspromotie. In 2008 is in opdracht van de gemeente een Strategisch Marketing Plan opgesteld door bureau Berenschot. De drijfveer hierachter was dat de gemeente in haar citymarketing een professionaliseringslag wilde maken (Buijs en Mourits, 2008). In het rapport valt te lezen dat *“de stad wil winnen aan promotiekracht en daarnaast met het merk Lelystad focus wil creëren ten behoeve van ontwikkelkeuzes”*(p. 3). Met het rapport van bureau Berenschot is de basis gelegd voor de huidige citybrandingstrategie van Lelystad.

Uit imago-onderzoek, uitgevoerd in de periode 2000-2008 door Intomart, komt naar voren dat Lelystad te maken heeft gehad met een imagotegenstrijdigheid. Zo geven Lelystedelingen aan gelukkig tot heel gelukkig te zijn met de huidige leefsituatie in de stad; over het algemeen zelfs gelukkiger dan de gemiddelde Nederlander. Aan de andere kant wordt duidelijk dat Lelystad te kampen heeft met een imagoprobleem. Zo blijkt dat buitenstaanders Lelystad een 5,8 geven op een schaal van tien (Buijs en Mourits, 2008). Dit betekent dat het beeld vrij negatief is en dit negatieve beeld staat de ambities van de stad qua inwonertal en werkgelegenheid in de weg. De gemeente heeft dit aangegrepen om daadwerkelijk actie te ondernemen en de aanbevelingen van bureau Berenschot voor een groot deel uit te voeren.

In 2009 is dan ook een begin gemaakt met de huidige citybrandingstrategie. Een eerste stap die hierbij is gezet, is de oprichting van de Stichting Lelystad Partners, een samenwerkingsverband tussen verschillende partijen binnen de gemeente met de verantwoordelijkheid voor het gehele citybrandingbeleid (Van der Meulen en Mourits, 2009; City Marketing Lelystad, 2010).

De gemeente Lelystad heeft een aantal groeiambities, zowel op economisch als op sociaal vlak. Tevens heeft de stad te kampen gehad met een verslechterd imago. Citybranding wordt dan ook ingezet als instrument om de ambities waar te maken en te bouwen aan bijbehorend imago (Van der Meulen en Mourits, 2009). In het Meerjarenprogramma en Werkplan 2009 van City Marketing Lelystad worden ambities genoemd die direct verbonden zijn met de citybrandingstrategie zelf. Zo wil men meer bevolkingsgroepen met elkaar verbinden, de maatschappelijke participatie versterken, de stadstrots en de Lelystadse identiteit versterken, een groei bewerkstelligen van dag- en verblijfstoerisme en grootschalige publieksevenementen aanbieden.

Om deze ambities te bereiken wordt in Lelystad sinds 2009 een merkcampagne gebruikt. De twee centrale merkwaarden hierin zijn ‘kwalitatieve groei’ en ‘genieten’, doelend op het product Lelystad: een stad die kwalitatief groeit en waar ruimte is om te genieten (Van der Meulen en Mourits, 2009). Om te kunnen voldoen aan deze merkwaarden zijn acties nodig, oftewel de inzet van verschillende instrumenten om de belofte waar te maken.

Op de eerste plaats wordt gebruik gemaakt van het beeldmerk en de slogan van Lelystad (figuur 4.1). Dit is de meest simpele vorm van merkbouw: het gebruik van de naam Lelystad. Op de tweede plaats worden er specifieke strategieën ingezet om de merkwaarden ‘kwalitatieve groei’ en ‘genieten’ te laden. De instrumenten die worden ingezet onder

kwalitatieve groei zijn te beschouwen als stadsontwikkeling, zoals de ontwikkeling van een waterfront aan de kust, de revitalisering van het Stadshart, de groei van Lelystad Airport, de ontwikkeling van nieuwe woonwijken en aandacht voor de bereikbaarheid, geschiedenis en aankleding van de stad.

De merkwaarde ‘genieten’ krijgt met name lading door de organisatie van verschillende evenementen en festivals. Ook wordt hier ingezet op cultuur en natuur, gastvrijheid, milieuvriendelijke vervoersmiddelen en de profilering van stadsiconen.

Figuur 4.1 Beeldmerk en slogan Lelystad. Bron: City Marketing Lelystad (2010).



Bij de ingezette campagnes is het hoofddoel het verhogen van de naamsbekendheid van de stad. Ook worden campagnes ingezet om het acquisitiebeleid omtrent wonen en werken te ondersteunen en de beeldvorming over de stad te verbeteren.

Bedacht moet worden dat citybranding niet alleen bestaat uit de inzet van campagnes en een beeldmerk. Toch wordt dit vaak gedacht, wat op zich niet vreemd is gezien de duidelijke communicatieve functie van dit instrument, maar zoals bij deze eerste case study duidelijk wordt zijn er veel meer instrumenten die ingezet kunnen en moeten worden.

4.2.2 Toetsingskader

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven van de uitgevoerde beleidsanalyse (zie figuur 4.2). Aan de hand van het toetsingskader worden stapsgewijs de thema's behandeld die al dan niet bijdragen aan een doelmatige uitvoering van het citybrandingbeleid. Om te komen tot de resultaten zijn diverse beleidsdocumenten geanalyseerd van gemeentezijde en documenten van City Marketing Lelystad. Aanvullend is een interview afgenomen met de heer Van der Meulen (voormalig manager City Marketing Lelystad). In bijlage 3 is de interviewopzet weergegeven. Tevens zijn er een aantal gesprekken gevoerd met de heer Fackeldey (wethouder gemeente Lelystad) en mevrouw Van Kampen (coördinator Marketing en Promotie bij City Marketing Lelystad).

Organisatie

De twee belangrijkste actoren in de Lelystadse citybranding worden gevormd door de gemeente en de stichting Lelystad Partners.

Structuur: Stichting Lelystad Partners (handelsnaam: City Marketing Lelystad) is een samenwerkingsverband tussen de gemeente Lelystad en vertegenwoordigers van een aantal private partijen. Lelystad Partners is verantwoordelijk voor de strategie, regie, inhoud en uitvoering van alle citybranding activiteiten. De stichting werkt met een directeur/bestuurder (bestuurlijk verantwoordelijke) die verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht, vertegenwoordigd door professionals met diverse achtergronden. De overige werknemers zijn een coördinator Marketing en Communicatie, een medewerker Organisatie, een coördinator

Toerisme en een coördinator Evenementen. Om de operationele werkzaamheden te ondersteunen wordt tevens gebruik gemaakt van een aantal stagiaires. In plaats van een Raad van Advies wordt gewerkt met een partneroverleg, vertegenwoordigd door medewerkers van de partners met een marketing- en communicatieachtergrond.

Lelystad Partners is een kleine stichting. Deze structuur zorgt er aan de ene kant voor dat binnen de stichting de lijnen kort zijn, wat positief is voor een heldere, snelle interne communicatie. Ook op het gebied van coördinatie levert deze structuur voordelen op. De stichting is namelijk overzichtelijk en taken zijn helder verdeeld, wat terug te zien is in het Jaarverslag 2010. Een keerzijde van de geringe grootte van de stichting is de hoge werkdruk die er ontstaat. Dit wordt bevestigd door mevrouw Van Kampen. Als reactie op deze hoge werkdruk, en om de citybranding effectiever te doen verlopen, wordt nu intensiever samengewerkt met een aantal partners. Zo neemt de stichting taken over van de gemeente, bijvoorbeeld op het gebied van toerisme. Als tegenprestatie wordt door de gemeente voor een bepaald aantal uren een medewerker gedetacheerd aan de stichting. Een zelfde soort constructie is aangegaan met Batavia Promotie, waardoor de stichting meer taken, maar ook meer manuren krijgt. De directe coördinatie en aansturing van de activiteiten geschiedt door de directeur/bestuurder. De relaties liggen hier simpel, gezien het beperkte aantal medewerkers.

Zoals gezegd is Lelystad Partners een samenwerkingsverband waarbij, naast de gemeente, verschillende private partijen betrokken zijn. Momenteel wordt er maandelijks overleg gevoerd in het partneroverleg, wat dienstdoet als een Raad van Advies. Er is afgezien van een Raad van Advies, omdat er sprake was van commerciële belangenverstrengeling. In het partneroverleg zijn verschillende partijen vertegenwoordigd met kennis op het gebied van onder andere marketing en communicatie, die een adviserende rol hebben bij het bedenken en uitvoeren van de activiteiten. In het maandelijks overleg worden de strategie en de activiteiten besproken, waarbij ook de belangen van de partners worden meegenomen.

De betrokkenheid van relevante stakeholders wordt vergroot door de Raad van Toezicht, waar een afvaardiging van bedrijven, gemeente en kennisinstellingen in plaatsneemt en toeziet op de naleving van gestelde doelen en de wijze waarop dit gebeurt. Naast de Raad van Toezicht en het partneroverleg, kent Lelystad Partners een aantal gesprekspartners met diverse achtergronden, waarmee regelmatig overleg plaatsvindt. De betrokkenheid van relevante stakeholders binnen de organisatie van de citybranding is dus groot te noemen.

Inpassing: In 2008 stemde de gemeenteraad unaniem in met het marketingplan van Berenschot, waardoor de adviezen van Berenschot opgenomen werden in het gemeentelijke beleid. Citybranding wordt in Lelystad gezien als instrument om andere doelen te bereiken, met name op economisch, sociaal en ruimtelijk gebied (Van der Meulen en Mourits, 2009). Dit is goed terug te zien in het Werkplan 2009 van Lelystad Partners, waar de geplande activiteiten een duidelijke relatie hebben met de ambities en doelstellingen die terug te vinden zijn in het Meerjarenontwikkelingsprogramma 2010-2014 en het Structuurplan 2015. Het betreft met name doelstellingen op het gebied van inwonertal, arbeidsplaatsen, de ontwikkeling van het kustgebied en de Oostvaardersplassen en de verbinding met de Randstad. Het citybrandingbeleid maakt dus integraal deel uit van het gemeentelijk beleid en heeft duidelijk raakvlakken met andere beleidsterreinen.

Samenwerking: Uit het interview met de heer Van der Meulen wordt duidelijk dat de samenwerking met de stakeholders goed verloopt. Het betreft hier met name het lokale bedrijfsleven, de gemeente Lelystad en de private partijen die betrokken zijn bij het samenwerkingsverband. Elk kwartaal wordt er een meeting georganiseerd (City Marketing Club) met deze stakeholders, wat als voorbeeld kan dienen voor de goede samenwerking. Een goede samenwerking met de lokale bevolking is minstens zo belangrijk; het uitvoeren van beleid waar geen steun van de Lelystadse bevolking voor bestaat mist doel. Sinds 2005 wordt gebruik gemaakt van het Lelystads Panel, waarin bewoners van Lelystad digitaal zijn vertegenwoordigd en waarin ze mee kunnen praten en denken over bepaalde zaken. Toch zijn er op dit gebied verbeteringen mogelijk. Zo is het mogelijk om in het kader van de citybranding regelmatig contact te hebben met een soortgelijk panel. Tevens kan face to face contact betere uitkomsten bieden, aangezien er dan een discussie op gang kan worden gebracht en tevens meteen duidelijk is welke personen zijn vertegenwoordigd.

Kennis: Binnen Lelystad Partners is ruime kennis aanwezig op het gebied van marketing, communicatie, merkontwikkeling en promotiestrategieën. In de eerste plaats binnen de stichting zelf, bij de directeur/bestuurder en de verschillende coördinatoren. Met name de huidige directeur/bestuurder heeft ruime ervaring in het bedrijfsleven en de publieke sector op het gebied van marketing, communicatie en projectuitvoering. Kennis wordt tevens toegevoegd door middel van de adviezen vanuit het partneroverleg, waarin personen vertegenwoordigd zijn met voornamelijk een marketing- en communicatieachtergrond.

Doelstellingen: Feitelijk sluit dit toetspunt aan bij de eerder behandelde ‘inpassing’. Op gemeentelijk niveau worden heldere en ambitieuze doelstellingen geformuleerd, die terug te vinden zijn in het Structuurplan 2015. Het Structuurplan dateert uit 2005 en hierdoor kan men zich afvragen of het niet wenselijk is een aanvulling of vernieuwde versie op te stellen; sommige doelstellingen kunnen inmiddels achterhaald zijn of deels bereikt. De doelstellingen van Lelystad Partners zijn meer recent. Zoals gezegd bestaan er duidelijke raakvlakken met het gemeentelijke beleid. Tevens wordt er jaarlijks een nieuw werkplan opgesteld, waardoor doelstellingen opnieuw onder de loep genomen kunnen worden en indien nodig aangepast kunnen worden.

Proces

In het proces van het opstellen en tot uitvoering komen van het huidige citybrandingbeleid heeft bureau Berenschot een belangrijke rol gespeeld, volgens de heer Van der Meulen. In samenwerking met de gemeente is in 2008 het Strategisch Marketing Plan opgesteld en door de gemeente geaccepteerd. Op basis van dit marketingplan worden jaarlijks werkplannen opgesteld door Lelystad Partners.

Onafhankelijk van Berenschot is in de periode 2000-2008 imago-onderzoek uitgevoerd door Intomart. De uitkomsten van dit onderzoek zijn in feite de aanleiding geweest voor de gemeente om te komen tot een professionalisering van de toenmalige citymarketing.

Als eerste stap in het proces maakt Berenschot gebruik van een merkipiramide om te komen tot de opbouw van het merk Lelystad, waar de identiteit, de onderscheidende eigenschappen en emoties en waarden van de stad in op zijn genomen. Naast de merkipiramide wordt tevens gebruik gemaakt van een spinnenweb waarin de huidige en gewenste identiteit volgens

respondenten wordt weergegeven. Na aanvullende interviews, workshops en bestudering van beleidsdocumenten is gekomen tot het merkconcept van Lelystad: ‘kwalitatieve groei’ en ‘genieten’. De twee merkwaarden zijn vervolgens uitgewerkt in twee proposities van Lelystad; de belofte die de stad maakt aan alle doelgroepen. De volgende stap in het proces vormt het uitvoeren van een concurrentieanalyse, waarbij het onderscheidende vermogen van Lelystad ten opzichte van concurrerende steden is weergegeven.

Nadat de merkwaarden, de proposities en de concurrentieanalyse zijn gegeven, heeft Berenschot aanbevelingen gedaan met betrekking tot de organisatie van de citybranding. Ze adviseert tot de oprichting van Lelystad Partners en bijbehorende verantwoordelijkheden.

De volgende stap in het proces betreft het concretiseren van doelgroepen en doelstellingen en het uitwerken van verschillende strategieën om de doelstellingen te behalen, gespecificeerd naar korte, middellange en lange termijn. Tot slot worden aanbevelingen gedaan over de te organiseren activiteiten. Na de oprichting van Lelystad Partners is dit marketingplan overgenomen en verder geconcretiseerd in specifieke doelgroepen en activiteiten, aan de hand van jaarlijkse werkplannen.

SWOT: In het proces zoals dat hierboven besproken is, komen een aantal sterke punten naar voren. Zo is de totstandkoming van de twee merkwaarden op een gedegen wijze gedaan, is er een concurrentieanalyse uitgevoerd, zijn doelgroepen en doelstellingen geconcretiseerd en zijn specifieke acties en activiteiten gepland. Wat echter mist in het proces is het uitvoeren van een gedegen SWOT-analyse. Wel zijn de sterke punten en de kansen van Lelystad besproken, maar de zwakke punten en bedreigingen komen feitelijk niet aan bod. Dit is duidelijk een zwak punt in het proces.

Lange termijnvisie: De gemeente Lelystad heeft een lange termijnvisie opgesteld voor 2020, waarin in algemene bewoordingen wordt beschreven hoe de stad zich dient te ontwikkelen. Deze stadsvisie wordt geconcretiseerd door middel van het Structuurplan 2015, waarin de opgaven uiteen worden gezet die moeten leiden tot het gewenste Lelystad in 2015. Het Meerjarenprogramma van Lelystad Partners sluit hier weer op aan: citybranding werkt in het verlengde van de stadsvisie en het Structuurplan. Tevens wordt jaarlijks een concreet werkplan opgesteld door Lelystad Partners, wat te beschouwen is als een korte termijn actieplan. Op deze wijze sluit het beleid integraal op elkaar aan.

Merkarchitectuur: In de Lelystadse strategie wordt een aantal merkniveaus onderscheiden: lokaal (huidige bewoners en bedrijven), regionaal (potentiële bewoners en bedrijven en bezoekers) en nationaal (bezoekers). Tevens wordt een aantal verschillende strategieën onderscheiden om de doelgroepen te bereiken, zoals het ‘verhogen van de burgertrots’, het ‘verleiden’, het inzetten van ‘ambassadeurs’, ‘campagnes’ en ‘branding’. Het is echter te vaag omschreven welke doelgroepen door middel van welke strategie bereikt dienen te worden. Voor elke strategie zouden specifiek de doelgroep en de activiteiten benoemd dienen te worden.

Inhoud

De merkwaarden ‘kwalitatieve groei’ en ‘genieten’ worden sinds 2009 uitgedragen in de merkcampagne ‘Lelystad geeft lucht’. In deze campagne wordt de volgende merkbelofte gedaan: “*Lelystad is een zelfbewuste stad die evenwichtig groeit met volop ruimte om te*

genieten en vlakbij prachtige natuur” (City Marketing Lelystad, 2010, p. 6). De twee merkwaarden worden dus doorvertaald in de merkbeloofte.

De merkcampagne is opgebouwd uit vijf thema's. Op de eerste plaats 'onze rijtjeshuizen', doelend op de aantrekkelijke woonkwaliteit in de stad. Op de tweede plaats 'onze bedrijfsruimte', gebaseerd op de ruimte die maatschappelijk verantwoord ondernemen mogelijk maakt. Ten derde 'ons parkeerprobleem', waarmee bedoeld wordt dat Lelystad geen parkeerprobleem heeft, een stad aan het water is en waar ruimte is voor watersport. Op de vierde plaats 'onze achtertuin', doelend op de mogelijkheden van spel en natuur in en rondom de stad. En op de vijfde plaats 'onze huismus', waarmee de natuurlijke rijkdom wordt bedoeld in de omgeving van Lelystad, zoals de zeearend.

Voor de periode 2009-2010 worden de volgende doelgroepen benadert: huidige bewoners, dagjesmensen en huidige bedrijven (City Marketing Lelystad, 2010). In deze periode zijn er een vijftal speerpunten in de brandingactiviteiten te onderscheiden: de kust en het stadshart, een landelijk te positioneren evenement, de openbare ruimte en gastvrijheid, gastentoers en de kroonjuwelen (bv. Oostvaardersplassen).

Productaanbod: Gezien de keuze voor de doelgroepen, is de keuze voor de brandingactiviteiten logisch te noemen. Er worden geen overdadige, grootschalige merkcampagnes opgezet; men kiest ervoor eerst de huidige bewoners en bedrijven te bereiken en vervolgens het kortstondige toerisme. Het huidige productaanbod in de stad leent zich hier goed voor, bijvoorbeeld de Oostvaardersplassen en de reeds bestaande gastentoers. Wat niet geheel duidelijk is, is hoe de huidige bedrijven tevreden worden gesteld. In 2009 is Lelystad Partners wel een partnerprogramma gestart om het lokale bedrijfsleven te betrekken bij de citybranding, maar dit lijkt vooral financiële motieven te hebben.

Identiteit: De huidige merkcampagne van Lelystad berust voor een groot deel op de eigen identiteit en het unieke van de stad (en omgeving). Dit zijn met name de kuststreek, de kroonjuwelen, waarvan de Oostvaardersplassen het beste voorbeeld is en het landelijk te positioneren evenement. Dit laatste verdient extra aandacht. Het is namelijk wel zaak dit evenement te laten aansluiten op een deel van de Lelystadse identiteit. Dit wordt gedaan als gekozen wordt voor bijvoorbeeld de Batavia Havendagen, Batavia Sail en het Stadsmuseum. Deze evenementen stoelen namelijk op wat Lelystad is. Echter, als men kiest voor een 'standaard' evenement, zoals een Oldtimerdag of een Winterfestijn (City Marketing Lelystad, 2010), dan komt de Lelystadse identiteit een stuk minder terug. Zo'n type evenement kan namelijk in elke stad worden georganiseerd. De overige onderwerpen, het stadshart, openbare ruimte en gastvrijheid en de gastentoer, zijn minder gebaseerd op het unieke van de stad.

Deelmarkten: In de merkcampagne voor de periode 2009-2010 wordt een helder onderscheid gemaakt tussen de drie doelgroepen: huidige bewoners en bedrijven en dagjesmensen. De focus qua onderwerpen is tevens redelijk goed afgestemd op de doelgroepen. Alleen de huidige bedrijven lijken niet geheel bereikt te worden met de ingezette middelen.

Binding: Om bedrijven aan de stad te binden is er een partnerprogramma opgezet door Lelystad Partners, wat in de toekomst de basis vormt van het citybranding programma en de financiering ervan. De binding met het bedrijfsleven wordt versterkt door de ruime samenwerking die er bestaat sinds de oprichting van Lelystad Partners. Binding met de bewoners van Lelystad komt tot stand door het inzetten van ambassadeurs voor de stad. Echter, hier zijn winstpunten te behalen: er is ruimte voor een nauwere samenwerking met de

huidige bewoners. Bezoekers worden aan de stad verbonden door de inzet van met name online marketing en PR.

Communicatie

In de huidige strategie wordt grofweg gebruik gemaakt van drie soorten communicatie: PR, online marketing en stadscommunicatie. Om de ontwikkelingen en evenementen te promoten worden sinds 2009 persberichten verstuurd en worden redacties benaderd om nieuwsberichten te plaatsen over Lelystad. Veel aandacht gaat momenteel uit naar online marketing: in 2009 is een nieuwe webportal geopend om alle communicatie en informatie over Lelystad te centreren. Tevens is behoorlijk geïnvesteerd in stadscommunicatie, waarbij het beeldmerk eenduidig wordt gepresenteerd. Zo is bijvoorbeeld het beeldmerk op verschillende plaatsen in de stad zichtbaar, zijn er digitale promotieborden aangeschaft en wordt bij evenementen door middel van vlaggen, banieren en andere middelen het beeldmerk uitgedragen.

Communicatieplan: Er wordt geen specifiek communicatieplan gebruikt. De wijze van communicatie wordt uiteengezet in de jaarlijkse werkplannen. Met name in het meest recente werkplan uit 2011 worden helder per activiteit het doel, de doelgroep, het budget en de instrumenten besproken.

Formulering merk: De twee merkwaarden zijn aan de ene kant vrij standaard, in die zin dat meerdere steden deze merkwaarden kunnen claimen. Aan de andere kant passen ze wel goed bij het karakter van Lelystad. Lelystad is immers een stad met groeiambities in de nabijheid van water en natuur. De merkwaarden zijn dus open genoeg en sluiten aan bij het karakter van de stad. De slogan 'Lelystad geeft lucht' sluit weer goed aan bij de twee merkwaarden. Met name de merkwaarde 'genieten' komt erin terug. Tevens is de slogan kort en makkelijk te onthouden.

Merkonderhoud: Aangezien de merkcampagne kort loopt is het nog niet nodig geweest aanpassingen te doen aan het merk. Wel overweegt de gemeente om haar eigen beeldmerk te vervangen door het beeldmerk van de merkcampagne, om zo over een stadsmerk te kunnen spreken. Uit het gesprek met mevrouw Van Kampen is naar voren gekomen dat er dit jaar een imago-onderzoek plaats gaat vinden, waarbij het imago-onderzoek van Intomart en een bevolkingsonderzoek uit 2010 als nulmeting gebruikt kunnen worden.

Consistentie: Sinds 2009 is het beeldmerk en de slogan niet veranderd en komt dit op steeds meer plaatsen terug. In die zin is er dus sprake van consistentie in het uitdragen van het stedelijk merk. Het is aan te raden dit beeldmerk de komende jaren vast te houden, zodat mensen zich duidelijk kunnen identificeren met de stad.

Financiën

Voor het aspect 'financiën' zijn geen heldere toetspunten op te stellen. Er wordt hier wel getracht een inzicht te geven in het totale beschikbare budget, de verdeling van de uitgaven en de verhouding tussen de doelstellingen van het citybrandingbeleid en het beschikbare budget voor het beleid.

Voor het jaar 2010 zijn nog geen cijfers openbaar gemaakt, vandaar dat bij de behandeling van inkomsten en uitgaven het startjaar 2009 is genomen. Cijfers zijn afkomstig uit het Werkplan 2009 en het Jaarverslag 2009. De werkelijke lasten in 2009 bedroegen €936.318

inclusief arbeidskosten. Het merendeel van de uitgaven wordt gevormd door de posten merkontwikkeling, citydressing, merkmanagement en internal branding (totaal €381.491). Op de tweede plaats komen de posten evenementen, internetportal, beurzen en toerisme (totaal €340.632). De overige posten, zoals het verhogen van de burger trots, het inzetten van ambassadeurs en campagnes nemen relatief weinig budget in beslag. Ten eerste omdat een deel van deze activiteiten niet veel kosten met zich meebrengt en ten tweede omdat er (nog) niet wordt ingezet op grootschalige campagnes. De organisatiekosten worden even buiten beschouwing gelaten (€139.991), omdat deze uitgaven geen direct verband houden met citybranding activiteiten, maar noodzakelijke kostenposten zijn (huisvesting, administratie etc.). De grote kostenposten in Lelystad komen overeen met de kostenposten die in de interviews omtrent het financiële aspect bij citybranding naar voren zijn gekomen.

De werkelijke baten in 2009 bedroegen €951.555. Er is dus sprake van een overschot van €15.237. De baten worden voor het grootste gedeelte gegenereerd door de bijdrage van de gemeente Lelystad (totaal €765.000) en de bijdragen van een aantal partners in het samenwerkingsverband (totaal €182.555).

De begroting voor het jaar 2009 is dus sluitend, met een positief eigen vermogen. Voor 2010 en 2011 wordt in de meerjarenbegroting ook een sluitende begroting verwacht. In 2010 is wederom een positief resultaat behaalt, aldus mevrouw Van Kampen.

Zoals gezegd komt een groot deel van de baten voort uit de gemeentelijke bijdrage. Deze bijdrage is toegezegd tot het jaar 2012. Vanaf dit jaar stopt in principe de gemeentelijke bijdrage en wordt dan ook een tekort op de begroting geraamd boven de €700.000. Volgens de heer Fackeldey wordt er momenteel geëvalueerd en zal komende zomer bekend worden of de gemeente financieel blijft bijdragen in de Lelystadse citybranding. Lelystad Partners tracht overigens een deel van het tekort weg te werken door nog nauwer samen te werken met private partijen, onder andere in het Partner Programma, om hier een deel van de financiering te kunnen halen voor het citybrandingbeleid. Hoe het eventuele overige tekort wordt weggewerkt is niet bekend. De financiering van het citybrandingbeleid in de toekomst is dus omgeven met een mate van onzekerheid.

De ambities in Lelystad liggen hoog en men is nog steeds bezig een imagoverbetering te bewerkstelligen. Feitelijk is de huidige citybrandingstrategie jong en zit men nog in de fase dat het stedelijk merk volop in ontwikkeling is. Hier komt bij dat de doelstellingen van de gemeente ook hoog zijn en de citybranding in het verlengde hiervan werkt. Het is uiteraard lastig te bepalen of het budget aansluit bij de ambities en doelstellingen van de stad. Mevrouw Van Kampen stelt dat het huidige budget in principe voldoende is, maar stelt wel dat het belangrijk is dat de organisatie van de citybranding, dus bij gemeente en stichting, op orde is. Tevens noemt ze het van wezenlijk belang dat iedereen werkt vanuit dezelfde merkstrategie: gemeente, bedrijfsleven en stichting. Alleen dit kan al behoorlijke kostenbesparingen opleveren.

De resultaten van de Lelystadse beleidsanalyse worden op de volgende pagina, in figuur 4.2, schematisch weergegeven.

Figuur 4.2 Resultaten analyse Lelystad.

<i>Toetsingskader doelmatige citybranding</i>	
<i>Organisatie:</i>	+ /+++
<i>Structuur</i>	+
<i>Inpassing</i>	++
<i>Samenwerking</i>	+
<i>Kennis</i>	++
<i>Doelstellingen</i>	+
<i>Proces:</i>	± /+
<i>SWOT</i>	-
<i>Lange termijnvisie</i>	++
<i>Merkarchitectuur</i>	±
<i>Inhoud:</i>	+
<i>Productaanbod</i>	+
<i>Identiteit</i>	+
<i>Deelmarkten</i>	+
<i>Binding</i>	+
<i>Communicatie:</i>	+ /+++
<i>Communicatieplan</i>	++
<i>Formulering merk</i>	+
<i>Merkonderhoud</i>	+
<i>Consistentie</i>	++
<i>Financiën:</i>	± ¹
<i>Totaalbeeld:</i>	+

Legenda: — Zeer ondoelmatig
 - Ondoelmatig
 ± Redelijk doelmatig
 + Doelmatig
 ++ Zeer doelmatig

4.3 Maastricht: ster onder de steden

Maastricht is, als één van de oudste steden van Nederland, ontstaan als Romeinse nederzetting (Zicht op Maastricht, 2010). In de vroege Middeleeuwen was Maastricht een belangrijke religieuze plaats (Zicht op Maastricht, 2010). Dit is nu nog terug te zien aan de vele kerken, kloosters en andere religieuze overblijfselen.

Mede vanwege de geografische ligging is Maastricht in de periode 1600-1830 één van de belangrijkste vestingsteden geweest van Noordwest-Europa (VVV Maastricht, 2010a). Ook deze periode heeft zijn weerslag gehad op de stad, zoals de ‘verstening’ ten opzichte van de Middeleeuwse vakwerkbouw en de bouw van forten, vestingwerken en stadsmuren. Veel van deze bouwwerken zijn (deels) bewaard gebleven en zijn terug te vinden in de stad.

¹ De relatief lage score voor het toetspunt ‘financiën’ wordt veroorzaakt door de onzekerheid omtrent de toekomstige financiering van het citybrandingbeleid. Qua begroting en resultaten wordt, zoals in de tekst te lezen valt, goed gescoord.

In de periode die volgde na 1830 is Maastricht te kenmerken als industriestad. Aan de ene kant bracht deze ontwikkeling een aantal positieve aspecten met zich mee, zoals de verbetering van de infrastructuur en de aanleg van een binnenhaven. Aan de andere kant doemden er met de opkomst van de industrie ook sociale problemen op, zoals de slechte werk- en woonomstandigheden. Net zoals uit de vorige periodes, zijn ook uit deze periode nog veel overblijfselen terug te vinden in de stad.

Maastricht is dus een stad met een rijke geschiedenis en meerdere ‘gezichten’. En ook als we het Maastricht van nu bekijken zijn er een aantal verschillende kanten van de stad te onderscheiden. Op de eerste plaats is Maastricht te beschouwen als een historische stad en hiermee ook als een toeristische stad. Op de tweede plaats is Maastricht te kenmerken als Bourgondische en culinaire stad. Maastricht wordt ook wel de gastronomische hoofdstad van Nederland genoemd (VVV Maastricht, 2010b). Dit is terug te zien in het grote aantal restaurants en de aanwezigheid van vijf restaurants met in totaal zes Michelin-sterren. Naast de aanwezigheid van deze eetgelegenheden, is er ook een groot aanbod van winkels en recreatiemogelijkheden. Mede hierdoor trekt Maastricht jaarlijks veel toeristen. Op de derde plaats kan Maastricht genoemd worden als studentenstad. Door de aanwezigheid van een universiteit (13.000 studenten) en een hogeschool bestaat de bevolking voor bijna tien procent uit studenten. Opvallend hierbij is het internationale karakter. Bijna de helft van de studenten is van buitenlandse afkomst. Overigens past dit internationale karakter wel bij de aard en ligging van Maastricht: in het hart van de Euregio (VVV Maastricht, 2010c).

Ook hier blijkt dus weer dat Maastricht een veelzijdige stad is met meerdere gezichten. In tegenstelling tot bijvoorbeeld Lelystad, heeft Maastricht niet te kampen (gehad) met een negatief imago. Toch wordt ook hier een citybrandingbeleid gevoerd om het imago van de stad te behouden en mee te gaan in de concurrentiestrijd tussen steden. Wat maakt Maastricht een interessante case study? Het feit dat Maastricht één van de oudste steden van Nederland is en in de loop van de geschiedenis altijd meerdere ‘gezichten’ heeft gehad en nog steeds heeft. De vraag doemt dan op, op welk aspect of welke aspecten het beleid zich richt en of dit op een doelmatige wijze wordt gedaan.

4.3.1 Citybranding Maastricht

De aanleiding voor de gemeente om te gaan investeren in citybranding vloeit voort uit het gegeven dat de markten waarop de Maastrichtse economie leunt behoorlijk imagogevoelig zijn (B&W Maastricht, 2005). Toerisme is hier een goed voorbeeld van.

Om het imago van de stad veilig te stellen heeft de gemeenteraad in 2003 besloten om een actief marketingbeleid te voeren. Het inschakelen van bureau Berenschot in 2005 om tot een adviserend rapport te komen is de eerste echte stap geweest in het proces om tot een professioneel citybrandingbeleid te komen.

Het merk Maastricht is een sterk merk. Dat wil zeggen dat het imago van de stad in binnen- en buitenland als goed wordt ervaren (Gehrels et al., 2005). Citybranding wordt dan ook ingezet om dit imago te behouden en waar nodig te versterken. Zoals in de Notitie Citymarketing & Reputatiemanagement (2005) valt te lezen, legt Maastricht de lat hoog. Met name op het gebied van cultuur en toerisme is Maastricht de afgelopen jaren de concurrentie aangegaan met Europese steden.

In de in 2008 geactualiseerde Stadsvisie 2030 wordt de koers uiteengezet die de stad de komende jaren wil gaan varen. Onder invloed van een dalende bevolking en de economische transitie van industrie naar dienstverlening, wordt er de komende jaren ingezet op drie aspecten van de stad: Maastricht cultuurstad, Maastricht internationale kennisstad en Maastricht woonstad.

Om het merk Maastricht te bouwen en om de hierboven genoemde proposities waar te maken, zijn er drie kernwaarden van het merk Maastricht opgesteld. Deze drie kernwaarden zouden in alle handelingen en activiteiten van de Maastrichtse citybranding terug te vinden moeten zijn (B&W Maastricht, 2005). De kernwaarden bestaan uit 'kwaliteit', 'allure' en 'internationaal'. Om te komen tot het gewenste Maastricht worden momenteel diverse projecten en activiteiten ondernomen, zoals de kandidaatstelling voor Europese Culturele Hoofdstad 2018, het versterken van de kennisinfrastructuur en het verbeteren van de bereikbaarheid en de ruimtelijke kwaliteit van de stad.

In de uitvoering is een belangrijke rol weggelegd voor de VVV en de VVV werkt als het ware in het verlengde van de Stadsvisie 2030. De missie van de VVV luidt: *“De marketing van Maastricht als de meest begerenswaardige (toeristische) bestemming voor bewoners en bezoekers”* (VVV Maastricht, 2010d, p. 4). Aansluitend op de missie volgt de hoofddoelstelling: *“Door marketing, productontwikkeling en het regisseren van eenduidige promotie, het stimuleren van samenwerking, een significante bijdrage leveren aan een duurzame en structurele economische ontwikkeling van de stad”* (VVV Maastricht, 2010d, p. 4). Hieruit volgt dat de doelgroepen waar de VVV Maastricht zich op richt voornamelijk bestaan uit bewoners en bezoekers. De focus van de VVV ligt op het informeren van bewoners en bezoekers over het actuele aanbod van ondernemers, culturele instellingen en evenementen en op het regisseren van de collectieve promotie van dit aanbod in de regio (VVV Maastricht, 2010d).

Een eerste belangrijke stap in de huidige citybranding van Maastricht is de ontwikkeling van de nieuwe huisstijl, onder regie van de VVV. In 2009 is de huisstijl, bestaande uit beeldmerk en slogan, in gebruik genomen en deze wordt nu door veel partners gebruikt (figuur 4.3).

Binnen de activiteiten van de VVV zijn een aantal kernpunten te onderscheiden: de culturele en culinaire promotie van de stad en de promotie van de stad in het buitenland. Echter, sinds dit jaar zijn de buitenlandactiviteiten afgestoten door de VVV. De oorzaak hiervan is de financieringsstop van gemeente naar VVV vanaf 2011.

Het centrum van deze activiteiten vindt plaats op het internet, waarin de afgelopen periode fors is geïnvesteerd (VVV Maastricht, 2010d). De prioriteit ligt met name op Maastricht als bezoekstad. Maastricht als woon- en werkstad krijgt de laatste jaren overigens wel meer aandacht.

Figuur 4.3 Beeldmerk en slogan Maastricht.



Bron: VVV Maastricht

In de Maastrichtse citybranding is er nog een actor die het vermelden waard is. Het betreft de Stichting Regiobranding Zuid-Limburg. Opgericht eind 2008, is het doel van de stichting het imago van de regio Zuid-Limburg, waaronder Maastricht valt, te verbeteren en op deze manier te zorgen voor meer welvaart en welzijn in de regio (Stichting Regiobranding Zuid-Limburg, 2007). Speerpunt in de regiobranding is het bewerkstelligen van de reputatie van een ideale ‘work-life-balance’ (Stichting Regiobranding Zuid-Limburg, 2009). Hiermee wordt het imago van ‘Bourgondische’ regio dus verbreed en wordt meer ingezet op de woon- en werkaspecten.

In het toetsingskader ligt de focus primair op de VVV, aangezien deze een stedelijk schaalniveau hanteert in haar activiteiten en dit schaalniveau past bij citybranding. Stichting Regiobranding hanteert een regionaal schaalniveau en de stad Maastricht is ‘slechts’ onderdeel van de regio Zuid-Limburg. Daar waar Regiobranding een relevante rol speelt op stedelijk niveau zal ze worden meegenomen in het toetsingskader.

4.3.2 Toetsingskader

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven van de Maastrichtse beleidsanalyse (zie figuur 4.4). Om te komen tot de resultaten zijn beleidsdocumenten doorgenomen van de gemeente Maastricht en documenten omtrent citybranding van de VVV Maastricht en stichting Regiobranding Zuid-Limburg. Aanvullend hierop is een gesprek gevoerd met de heer Ortjens (managing director bij stichting Regiobranding Zuid-Limburg) en is een interview afgenomen met mevrouw Saris (hoofd Marketing en Communicatie bij VVV Maastricht). In bijlage 4 is de interviewopzet weergegeven.

Organisatie

In Maastricht zijn er een aantal partijen betrokken bij de citybranding: de gemeente Maastricht, de VVV Maastricht en de stichting Regiobranding Zuid-Limburg.

Structuur: De VVV is een grote stichting, waarbij meer taken zijn ondergebracht dan alleen de branding en promotie van de stad. Zo zijn er vier afdelingen binnen de VVV, waarvan één zich bezighoudt met marketing en communicatie. De afdeling bestaat uit een afdelingshoofd, twee medewerkers Marketing, één medewerker Pers en Communicatie, één medewerker Webmarketing en één medewerker Maastrichts Uitburo. De directie van de VVV legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht, bestaande uit onafhankelijke leden die niet verbonden zijn met organisaties of bedrijven met een direct belang bij de VVV of het toerisme in Maastricht (VVV Maastricht, 2010d). Tevens wordt er gewerkt met een Raad van Advies, waarin vertegenwoordigers van detailhandel, hotelwezen, culturele sector, dagrecreatie en congrestoerisme zitting hebben. Het doel van deze Raad is het bevorderen en in stand houden van de binding van de VVV met haar achterban en het adviseren met betrekking tot marketing, communicatie en promotie (VVV Maastricht, 2010d).

De structuur van de VVV leent zich in feite niet echt voor een efficiënte uitvoering van het citybrandingbeleid; de structuur is vrij complex, helemaal als deze vergeleken wordt met de organisatiestructuur in Lelystad. Er zijn immers naast de afdeling Marketing en Communicatie nog drie andere afdelingen waarmee afstemming plaatsvindt. Hierboven bevinden zich nog de directie en de Raden van Toezicht en Advies, die naast de belangen van

de afdeling Marketing en Communicatie, ook met de andere drie afdelingen te maken hebben. Voor een doelmatige uitvoering van citybrandingbeleid, inclusief heldere interne communicatie en coördinatie, is het aan te raden een aparte stichting op te richten die de gehele verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering van het citybrandingbeleid.

De betrokkenheid van relevante stakeholders is bij de VVV terug te vinden in de Raad van Advies, waarbij een afvaardiging van diverse sectoren uit de stad adviseert omtrent de strategie, promotie en communicatie. In de Raad van Toezicht zitten juist geen personen die als stakeholder aangemerkt kunnen worden. Voor een objectief toezicht op de uitvoering van beleid zou dit als pluspunt gezien kunnen worden. De gemeente ontbreekt binnen de organisatiestructuur van de VVV. Juist een goede samenwerking met en betrokkenheid van de gemeente kan leiden tot een effectieve beleidsvoering. Hier kunnen winstpunten behaald worden.

Inpassing: De wijze waarop de VVV de stad Maastricht wil positioneren sluit volgens het Marketing- en activiteitenplan 2011 goed aan op de Stadsvisie 2030. Maastricht Kennisstad, Woonstad en Cultuurstad zijn de drie lijnen waarlangs Maastricht zich wil gaan ontwikkelen (Gemeente Maastricht, 2008). In de concrete activiteiten van de VVV blijkt echter dat de focus ligt op Maastricht Cultuurstad en de groei van dag- en verblijftoerisme. Maastricht Kennisstad komt beperkt tot niet aan bod. In de doelstellingen van stichting Regiobranding worden meer raakvlakken gevonden met de Maastrichtse doelstellingen op het gebied van Kennisstad en Woonstad (Stichting Regiobranding Zuid-Limburg, 2010), maar deze gelden voor de gehele regio en niet specifiek voor de stad Maastricht. Het verdient daarom aanbeveling met name het aspect Kennisstad en in mindere mate Woonstad op te nemen in de beleidsvoering van de VVV.

Samenwerking: Waar in de organisatiestructuur van de VVV relevante stakeholders voor een deel ontbreken, wordt in de uitvoering getracht een brede samenwerking met partijen te bewerkstelligen. Het betreft samenwerking op het gebied van cultuur met het Maastrichts Uitburo, met de culinaire sector voor een eenduidige promotie van de stad, met detailhandel en gemeentelijke diensten omtrent bijvoorbeeld koopzondagen, met de congressector, met partnersteden in Nederland voor promotie in het buitenland en met overige VVV's en Regiobranding Zuid-Limburg. Echter, wat in de SWOT-analyse van de VVV terugkomt is dat er kansen liggen voor een krachtenbundeling met gemeente, andere VVV's en Regiobranding. Hieruit valt op te maken dat op het gebied van samenwerking nog duidelijk winstpunten te behalen zijn. Dit gevoel wordt versterkt als in dezelfde SWOT te zien valt dat een zwakte het niet eenduidig en eendrachtig vermarkten van de regio is. Uit het gesprek met de heer Ortjens komt echter naar voren dat de samenwerking met betrekking tot projecten goed verloopt. In de opzet van de gehele citybranding (de verdeling van taken en doelgroepen tussen VVV en Regiobranding) kunnen wel verbeteringen worden behaald. Uit het gesprek met mevrouw Saris is duidelijk geworden dat er wel degelijk winst te behalen valt op het gebied van samenwerking. Zo heerst er bijvoorbeeld een mate van spanning tussen de verschillende partijen, waaronder gemeenten, in de regio. Ook is er geen overeenstemming over hoe de regio vermarkt moet worden. Dit leidt tot tegenstrijdige beeldvorming. Wat ook naar voren is gekomen in het gesprek is dat er momenteel geen directe samenwerking plaatsvindt met de huidige bewoners van Maastricht. Dit is een aandachtspunt, aangezien een goede samenwerking met de lokale bevolking essentieel kan zijn voor het creëren van draagvlak.

Kennis: Binnen de afdeling Marketing en Communicatie van de VVV lijkt voldoende kennis aanwezig te zijn op het gebied van marketing en communicatie. Op het gebied van merkontwikkeling en merkpositionering lijkt deze kennis voor een deel te ontbreken. Kennis wordt wel toegevoegd door de Raad van Advies. Deze kennis heeft echter met name betrekking op de desbetreffende sectoren die de leden van de Raad vertegenwoordigen en is niet specifiek gericht op citybranding.

Doelstellingen: De gemeente Maastricht heeft de Stadsvisie 2030 in 2008 geactualiseerd. Hierin zijn duidelijk de doelstellingen geformuleerd zoals de stad er uit moet komen te zien. Citybranding zou hier een bijdrage aan moeten leveren. De doelstellingen van de VVV zijn voornamelijk gericht op het culturele en toeristische vlak, en laten de kennis- en woonsector voor een groot deel buiten beschouwing. Dit wordt deels gecompenseerd door de Stichting Regiobranding, waarbij de kennis- en woonsector wel aan bod komen. De activiteiten, en dus het schaalniveau, zijn echter breder dan de stad Maastricht alleen en komen in die zin dan ook niet volledig overeen met de gemeentelijke doelstellingen.

Proces

Ook in Maastricht is een rol weggelegd voor bureau Berenschot. Gezien het feit dat Maastricht al een sterk merk was en is, is het zaak dit te behouden, zwaktes in het merk op te zoeken en deze om te zetten in sterke punten. Op de eerste plaats is door Berenschot dan ook een zorgvuldige analyse uitgevoerd van de stad Maastricht. Hierop volgend is een SWOT-analyse uitgevoerd. Op basis van de uitkomsten zijn de dimensies (winkelstad, ambachtelijkheid, Europese stad en Bourgondische stad) en de kernwaarden van Maastricht vastgesteld: 'internationaal', 'kwaliteit' en 'allure'. Vervolgens is een specificatie van doelgroepen gemaakt (Gehrels et al., 2005). Berenschot heeft tevens aanbevelingen gedaan ten aanzien van de organisatie van de citybranding. Zo is er een uitgebreid organisatiemodel voorgesteld in de vorm van een stichting en werd een citymarketeer aangesteld. Deze adviezen heeft de gemeente niet langdurig uitgevoerd in de praktijk. Na één jaar werd besloten te stoppen met het beleid en is tevens besloten af te zien van een citymarketeer. Momenteel zijn het de gemeente en de VVV die de verantwoordelijkheid dragen voor de citybranding. Een aantal punten uit het rapport van Berenschot zijn meegenomen door de VVV, zoals de merkwaarden. Voor de huidige strategie wordt door de VVV jaarlijks marktonderzoek verricht. De trends worden geanalyseerd en er wordt een SWOT-analyse opgesteld. Op basis hiervan worden de visie en doelstellingen bepaald, wat leidt tot de speerpunten in het beleid per jaar en een doelgroepspecificering (VVV Maastricht, 2010d).

SWOT: Zowel de VVV als de stichting Regiobranding maken in het proces gebruik van een SWOT-analyse. De SWOT van de VVV neemt het toeristische Maastricht als uitgangspunt. Gezien de hoofddoelstelling van de VVV is dit begrijpelijk, maar het laat desalniettemin andere sectoren buiten beschouwing, zoals wonen en werken. De SWOT van Regiobranding heeft een bredere opzet en neemt ook de aspecten kennis en innovatie mee in de analyse.

Lange termijnvisie: Vanuit de Stadsvisie 2030 zijn de grote, gewenste ontwikkelingspaden te herleiden. Door middel van een aantal structuurplannen wordt deze visie concreet gemaakt. VVV Maastricht tracht door middel van jaarlijkse marketing- en activiteitenplannen aansluiting te vinden bij de gewenste doelstellingen. Het is echter aan te raden om als

uitvoerende organisatie ook een lange termijnvisie op te stellen, waarin in grote lijnen de doelstellingen en de mogelijke routes er naartoe worden verwoord. Uit het gesprek met mevrouw Saris is echter naar voren gekomen dat dit lastig is, gezien de beperkte mankracht die momenteel beschikbaar is. Ook is bij het opstellen van een meerjarig strategisch marketingplan de samenwerking van de gemeente vereist, wat betekent dat de VVV zich dan mengt in de politieke besluitvormingsprocessen. Deze betrokkenheid wordt door de VVV tot op heden ontweken.

Merkarchitectuur: VVV Maastricht hanteert een heldere doelmarktformulering, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen het lokale (Maastricht), regionale (Limburg, Euregio), nationale (Nederland) en internationale (buitenland) schaalniveau. Tevens worden er drie 'producten' onderscheiden: de consumentenmarkt, de reisindustrie en de pers (VVV Maastricht, 2010d). Op deze manier ontstaan product-markt-combinaties, waarbij per product wordt aangegeven welke specifieke activiteiten worden ondernomen om het gewenste merk Maastricht uit te dragen.

Inhoud

De kernwaarden 'kwaliteit', 'allure' en 'internationaal' worden doorvertaald in de positionering van de stad: Maastricht als kennisstad, woonstad en culturele stad. Middels de merkcampagne 'Maastricht: ster onder de steden' wordt getracht deze 'belofte' uit te dragen. In de uitvoering legt de VVV focus op twee zaken. Op de eerste plaats het informeren van bewoners en bezoekers over het actuele aanbod van de stad en op de tweede plaats een collectieve promotie van dit aanbod.

In de campagne zijn zes thema's te onderscheiden (VVV Maastricht, 2010d). Op de eerste plaats Maastricht: cultuurstad, gericht op het culturele aanbod van de stad en regio. Op de tweede plaats Maastricht: leukste winkelstad, gericht op het winkelaanbod in de historische binnenstad. Op de derde plaats Maastricht: gastronomische hoofdstad, gericht op het culinaire aanbod van de stad. Op de vierde plaats Zomer in Maastricht, gericht op het verblijfstoerisme. Op de vijfde plaats Magisch Maastricht, gericht op wintertoerisme. Op de zesde plaats Maastricht: Let's meet!, gericht op het zakelijk toerisme.

De campagne is met name gericht op het aantrekken van (zakelijke) bezoekers. De doelgroep bedrijven wordt vrijwel niet aangesproken in de campagne. In mindere mate geldt dit ook voor de doelgroep bewoners. Deze doelgroep zou eventueel indirect aangetrokken kunnen worden door de huidige campagne.

Regiobranding Zuid-Limburg richt zich op specifiekere doelgroepen: 30-55 jarigen, middelbaar- en hoog opgeleide personen en personen uit de Randstad. In de campagne ligt de nadruk op vijf thema's: innovatie en hoogwaardige materialen, kwaliteit van de leefomgeving, kwaliteit van gastronomie en verblijf, Europese ligging en Maastricht. In de merkcampagne van Regiobranding wordt ook ingezet op de sectoren bewoners en bedrijven. Op deze manier ontstaat er complementariteit qua inhoud tussen de VVV en de Regiobranding.

Productaanbod: Hetgeen de VVV uitdraagt in de merkcampagne komt goed overeen met wat de stad te bieden heeft: cultuur, goede restaurants, een gevarieerd winkelaanbod en prima mogelijkheden voor verblijf in de winter en zomer. Het productaanbod sluit dus aan op wat er wordt beweerd. Hetzelfde geldt voor Regiobranding, waar met name het aspect innovatie

interessant is. In de regio Zuid-Limburg zijn namelijk veel kennisinstellingen en jonge, innoverende bedrijfjes te vinden (Gemeente Maastricht, 2008).

Identiteit: In de huidige campagne van de VVV zijn er twee aspecten te onderscheiden die echt uitgaan van de Maastrichtse identiteit: Maastricht als cultuurstad en Maastricht als gastronomische hoofdstad. Dit zijn twee aspecten waarmee de stad zich kan onderscheiden. De overige aspecten die in de campagne worden ingezet zijn niet volledig uniek voor de stad Maastricht; er zijn immers meer plaatsen waar het goed verblijven is in de zomer of winter of waar congressen gehouden kunnen worden. Het verdient dan ook aanbeveling om te focussen op gastronomie en cultuur.

Deelmarkten: Er wordt in het meest recente Marketing- en activiteitenplan (2010) van de VVV een onderscheid gemaakt in dag- en verblijftoerisme, de reisindustrie en groepsbezoek. Deze drie groepen vormen de basis van de huidige strategie. Deze groepen worden gecombineerd met verschillende doelmarkten, waardoor product-markt-combinaties ontstaan. Aan de hand van de verschillende combinaties worden specifieke activiteiten gepland, waarmee overigens indirect ook de doelgroep (toekomstige) bewoners worden bereikt. De deelmarkten worden door de VVV dus goed onderscheiden.

Binding: Bezoekers (dag- en verblijf en zakelijk) worden middels diverse activiteiten aan de stad verbonden, bijvoorbeeld door de uitgifte van brochures en het organiseren van workshops, manifestaties en beurzen. Hiermee worden ook participerende instellingen en bedrijven betrokken bij de stad. Uit de activiteiten van de VVV Maastricht wordt niet duidelijk op welke manier bewoners en eventueel toekomstige bedrijven aan de stad worden verbonden. Uit het gesprek met mevrouw Saris is duidelijk geworden dat de huidige bewoners momenteel ook niet worden betrokken bij de citybranding.

Communicatie

VVV Maastricht maakt gebruik van grofweg vier soorten communicatie (VVV Maastricht, 2010d). Op de eerste plaats wordt hoog ingezet op online marketing. De centrale website van de VVV dient als spil om de informatievoorziening te structureren. Op de tweede plaats wordt veel gebruik gemaakt van de pers. Er worden maandelijks persberichten verstuurd en er worden regelmatig journalisten rondgeleid door Maastricht om zo publiciteit te genereren. Ten derde worden de huisstijl en het beeldmerk van de stad eenduidig en door meerdere partijen uitgedragen, bijvoorbeeld op evenementen en beurzen. Op de vierde plaats wordt door middel van verschillende brochures met name de bezoeker geïnformeerd over het (toeristische) aanbod van Maastricht.

Communicatieplan: Mevrouw Saris geeft aan dat de afdeling Marketing en Communicatie van de VVV op projectmatige basis gebruik maakt van communicatieplannen. Per project worden de communicatiedoelstellingen, de in te zetten instrumenten, de te bereiken doelgroepen en de kosten van de communicatie in kaart gebracht. Deze manier van aanpak geeft een helder overzicht van de communicatiestrategie en heeft tevens een mate van flexibiliteit, in die zin dat niet een geheel communicatieplan gewijzigd hoeft te worden indien er veranderingen optreden in de te organiseren projecten.

Formulering merk: Bij de merkformulering zal alleen gekeken worden naar de merkopbouw van de stad Maastricht, aangezien de merkopbouw van Regiobranding een groter gebied

omvat. De merkwaarden 'kwaliteit', 'allure' en 'internationaal' zijn erg breed geformuleerd, zodat alle eigenschappen van de stad erin gevangen kunnen worden. Ook zijn ze in staat het gewenste imago van de stad uit te kunnen stralen. Aan de andere kant zijn met name de merkwaarden 'kwaliteit' en 'allure' vrij algemeen en niet per definitie specifiek voor Maastricht. De merkwaarde 'internationaal' voldoet hier meer aan, gezien de ligging van de stad. De slogan 'Maastricht: ster onder de steden' dekt met name de eerste twee merkwaarden. De laatste merkwaarde komt er iets minder sterk in terug. De slogan is goed te onthouden, maar enigszins aan de lange kant en niet erg aansprekend.

Stichting Regiobranding hanteert een andere merkopbouw met andere merkwaarden. Tevens wordt gebruik gemaakt van een andere slogan en een ander beeldmerk. Gezien de verschillende doelstellingen van de organisaties is dit logisch, maar het zorgt wel voor een complexere situatie en een onduidelijke beeldvorming.

Merkonderhoud: Op dit punt zijn zeker verbeteringen mogelijk. Momenteel is er geen sprake van eenduidig en continu marktonderzoek. Dit is te zien als een zwakte in het citybranding proces, omdat niet bekend is op welke wijze het imago en het stedelijk merk veranderen. Het continu weten wat de markt bezighoudt, welke doelgroepen aangesproken dienen te worden, op welke aspecten de stad moet verbeteren etc. is een belangrijk gegeven voor een gedegen beleid. In de SWOT-analyse (VVV Maastricht, 2010d) wordt het ontbreken van marktonderzoek dan ook als zwakte aangegeven.

Consistentie: Wat onder het toetspunt 'samenwerking' al naar voren is gekomen, is dat er duidelijk winst geboekt kan worden in de samenwerking tussen de VVV en de stichting Regiobranding. Dit geldt tevens voor het uitdragen van het beeldmerk en de slogan. Beide partijen hebben zoals gezegd een eigen beeldmerk en slogan, die beiden in de regio Maastricht worden gebruikt. Dit kan een onduidelijke beeldvorming veroorzaken en dus verdient het aanbeveling op dit punt nauwer samen te werken.

Financiën

Aan de hand van het gesprek met mevrouw Saris is inzicht verkregen in de financiële situatie van de afdeling Marketing en Communicatie van de VVV. De begroting voor het jaar 2010 bedroeg €900.000, waarvan €300.000 direct bestemd was voor citybranding. In 2010 is er quitte gespeeld op de balans, conform de doelstelling. Het merendeel van de kosten ligt bij projecten, marketingactiviteiten en promotie.

De gemeenteraad van Maastricht heeft besloten de financiering voor citybranding volledig te stoppen met ingang van 2011. Hierdoor valt het gehele budget van €300.000 dan ook weg. De gevolgen voor de citybranding activiteiten zijn niet gering. Zo zijn bijvoorbeeld alle buitenlandactiviteiten geschrapt. Maar ook binnen Nederland zijn de gevolgen merkbaar: het aantal activiteiten is afgenomen. Momenteel wordt het budget volledig uit de markt gehaald.

Wat de situatie complex maakt is de financieringsstroom die van de gemeente naar de stichting Regiobranding gaat. Voor 2011 is deze financiering toegezegd en mede hierom is er geen budget beschikbaar voor de VVV. Dit lijkt de noodzaak tot een betere samenwerking alleen maar te versterken. In dit jaar worden de activiteiten van Regiobranding geëvalueerd en wordt besloten over continuering van de financiering. Hetzelfde geldt voor de activiteiten van

de VVV. Op basis van deze evaluaties zal blijken of de gemeente bij blijft dragen aan citybranding in Maastricht en regio. Zo wordt 2011 een belangrijk jaar voor de VVV. In figuur 4.4 zijn de resultaten van de Maastrichtse beleidsanalyse schematisch weergegeven.

Figuur 4.4 Resultaten analyse Maastricht.

<i>Toetsingskader doelmatige citybranding</i>	
<i>Organisatie:</i>	±
<i>Structuur</i>	±
<i>Inpassing</i>	±
<i>Samenwerking</i>	–
<i>Kennis</i>	±
<i>Doelstellingen</i>	±
<i>Proces:</i>	±/+
<i>SWOT</i>	±
<i>Lange termijnvisie</i>	±
<i>Merkarchitectuur</i>	++
<i>Inhoud:</i>	+
<i>Productaanbod</i>	+
<i>Identiteit</i>	+
<i>Deelmarkten</i>	+
<i>Binding</i>	±
<i>Communicatie:</i>	–/±
<i>Communicatieplan</i>	+
<i>Formulering merk</i>	±
<i>Merkonderhoud</i>	–
<i>Consistentie</i>	–
<i>Financiën:</i>	– ²
<i>Totaalbeeld:</i>	±

Legenda: — Zeer ondoelmatig
 – Ondoelmatig
 ± Redelijk doelmatig
 + Doelmatig
 ++ Zeer doelmatig

4.4 Rotterdam world port world city

Rotterdam is, als tweede stad van Nederland, gesitueerd in de provincie Zuid-Holland aan de rivier de Nieuwe Maas. De naam Rotterdam is ontstaan rond 1260, toen in de rivier de Rotte een dam werd aangelegd. Door het aanleggen van deze dam kon een nederzetting ontstaan, het huidige Rotterdam, waar men in eerste instantie leefde van de visserij. Later is deze nederzetting uitgegroeid tot een handelsplaats en ontwikkelden zich de eerste havens.

² Gezien het schrappen van het totale citybranding budget van gemeentezijde en de onduidelijkheid over een eventuele financiering in de toekomst, wordt het toetspunt ‘financiën’ hier negatief beoordeeld.

Rotterdam staat voornamelijk bekend als havenstad; vanaf het ontstaan van de stad heeft Rotterdam een havenfunctie gehad. Tot 1870 kwamen de havenontwikkelingen met name tot stand in de binnenstad. Later, tot op de dag van vandaag, zijn nieuwe havens ontwikkeld verder van de stad af. Een recent voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van de Tweede Maasvlakte.

Momenteel is de Rotterdamse haven de grootste van Europa, met een overslag van ruim 430 miljoen ton in 2010 (Havenbedrijf Rotterdam, 2010). Het economische belang van de haven is dan ook groot. Zo is Rotterdam de grootste overslaghaven van Europa en heeft ze een belangrijke rol op het gebied van olie en chemicaliën. Ook qua werkgelegenheid speelt de haven een belangrijke rol: in 2008 bedroeg de directe werkgelegenheid ongeveer 90.000 arbeidsplaatsen (Havenbedrijf Rotterdam, 2010).

De Rotterdamse haven heeft zich kunnen ontwikkelen dankzij de gunstige geografische ligging. Door de ligging aan de monding van de Rijn in de Noordzee kan een achterland bereikt worden van 450 miljoen inwoners. Met name het Ruhrgebied, Engeland en België zijn belangrijke handelsgebieden. Tevens is een groot deel van de havens erg diep en biedt de Eurogeul de mogelijkheid voor zeer grote en diepliggende schepen de haven te bereiken. Voor het natransport zijn goede modaliteiten beschikbaar: binnenvaart, wegtransport en het spoor (Betuweroute).

De Rotterdamse haven heeft geholpen de stad te ontwikkelen tot een economische hotspot in Nederland. Tevens draagt de haven bij aan het aantrekken van toeristen. Maar er kleven ook enkele nadelige kanten aan het havengebied. Ten eerste de milieuhinder. Ten tweede, en voor dit onderzoek interessant, heeft de ontwikkeling van Rotterdam als haven- en arbeidersstad geleid tot een vrij grauw en grijs imago. De stad wordt veelal geassocieerd met stank en industrie. De laatste jaren probeert men dit imago te veranderen.

Rotterdam wordt ook vaak geassocieerd met het bombardement in de Tweede Wereldoorlog. Op 14 mei 1940, in slechts een kwartier tijd, wordt de binnenstad van Rotterdam gebombardeerd door de Duitsers. Het resultaat is vernietigend: 800 mensen vinden de dood en meer dan 24.000 huizen worden verwoest. Vrijwel de gehele binnenstad is in de as gelegd.

In de periode van wederopbouw is er voor gekozen om veel beschadigde gebouwen te slopen en op deze plaats nieuwe architectuur te plaatsen. Dit had alles te maken met de drang naar modernisering. Deze periode van wederopbouw heeft tevens bijgedragen aan het imago van Rotterdam: de arbeidersstad.

De verwoesting in de Tweede Wereldoorlog en de periode van wederopbouw met de drang naar vernieuwing en modernisering hebben geleid tot het Rotterdam van nu: de enige stad van Nederland met een echte skyline. Met name de afgelopen decennia is er veel in de hoogte gebouwd en kan er aansprekende architectuur worden gevonden.

Het vrij negatieve imago van de stad als grauw en grijs is aan het veranderen. De stad wil zich profileren als modern, multicultureel en als kennisstad. Ook wil Rotterdam zich richten op architectuur, wat niet vreemd is gezien het rijke aanbod van bouwwerken en wolkenkrabbers. De last van het negatieve imago van de stad, de periode van de wederopbouw, de aanwezigheid van moderne architectuur en natuurlijk de grootste haven van Europa maken Rotterdam een zeer interessante case study.

4.4.1 Citybranding Rotterdam

Rotterdam heeft als belangrijke havenstad al geruime tijd een sterke merkidentiteit. Maar de stad wil meer zijn dan alleen een havenstad (Gemeente Rotterdam, 2007). De concurrentiestrijd tussen steden om belangrijke doelgroepen aan te trekken en te behouden, is de laatste jaren sterk toegenomen. Het belang van naamsbekendheid, op meerdere terreinen dan alleen de haven, en positieve associaties met de stad werden in 2005 dan ook als onontbeerlijk gezien om strategische doelstellingen te behalen (EDBR, 2005).

In 2004 is de basis gelegd voor de Rotterdamse citybranding zoals we die nu kennen. De identiteit werd als volgt vastgesteld: *“Rotterdam is een jonge, internationale stad aan het water, met een nuchtere daadkrachtige mentaliteit”* (CMO, 2007, p. 18). Tevens zijn drie merkwaarden opgesteld, te weten ‘ambitie’, ‘verandering’ en ‘betrokkenheid’ (EDBR, 2005). Deze identiteit en merkwaarden vormen nog steeds de basis van de huidige strategie.

In de Stadsvisie Rotterdam 2030 worden twee doelen beschreven die Rotterdam de komende jaren nastreeft. Deze algemene doelen, het creëren van een sterke economie en een aantrekkelijke woonstad, worden door middel van specifieke ontwikkelingsstrategieën geconcretiseerd. Het eerste doel wordt gespecificeerd in drie thema’s. Ten eerste wordt ingezet op kennis en innovatie, waarbij de haven een belangrijke rol speelt. Op de tweede plaats kunnen voorzieningen en vrije tijd een groot aandeel leveren in de Rotterdamse economie. Speerpunt hierin vormt bijvoorbeeld de organisatie van (sport)evenementen. Op de derde plaats wordt er ruimte gecreëerd voor ondernemers door te zorgen voor een sterk en innovatief midden- en kleinbedrijf, het ontwikkelen van kantoorlocaties en het faciliteren van de havengroei (Gemeente Rotterdam, 2007).

Het tweede doel wordt eveneens gespecificeerd in drie thema’s. Het eerste thema bestaat uit het binden van midden- en hoge inkomensgroepen aan de stad. Het tegengaan van selectieve migratie in de vorm van hoogopgeleiden vormt het tweede thema. Het derde thema omvat het transformeren van zwakke woonmilieus door middel van herstructurering en het aanpakken van de verouderde woningvoorraad (Gemeente Rotterdam, 2007).

Om deze doelen te bereiken zijn er een aantal randvoorwaarden waar tevens op in wordt gezet: een verbetering van de openbare ruimte en bereikbaarheid, meer aandacht voor milieu in combinatie met ruimtelijke ontwikkelingen en de inzet van cultureel erfgoed en architectuur als ontwikkelkracht. Met name dit laatste is interessant en biedt kansen, gezien de aanwezigheid van veel aansprekende architectuur in de stad (Gemeente Rotterdam, 2007).

De hierboven genoemde ontwikkelpaden zijn inmiddels ingezet en vormen feitelijk de kern van de Rotterdamse citybranding. De uitvoering van het citybrandingbeleid valt sinds 2006 onder verantwoordelijkheid van het Chief Marketing Office (CMO). Het CMO legt in de beleidsvoering nadruk op vier thema’s (CMO, 2009): de doorvertaling van de merkstrategie naar specifieke doelgroepen, het verder uitbouwen van het citybranding netwerk, het realiseren van groei in het aantal merkpartners en marketinginitiatieven en het gebruik van de merksignatuur ROTTERDAM WORLD PORT WORLD CITY (figuur 4.5).

De missie van het CMO sluit aan bij de ontwikkelstrategieën uit de stadsvisie: *“het initiëren, ondersteunen en bewaken van alle activiteiten die Rotterdam consistent positioneren als een internationale, intelligente en vooruitstrevende stad van de 21^e eeuw, waar het interessant en goed wonen, werken, studeren en ontspannen is”* (CMO, 2009, p. 4). De doorvertaling van

missie naar doelstelling is een kleine stap: “het versterken van het merk Rotterdam met daarbij – in gezamenlijkheid – het versterken van het imago en de (inter)nationale uitstraling van de stad, om daarmee uiteindelijk méér bezoekers, bedrijven, bewoners en studenten voor Rotterdam te behalen of te behouden” (CMO, 2009, p. 4).

De missie en doelstelling worden vertaald naar de strategische activiteiten die het CMO onderneemt. De activiteiten van het CMO zijn onder te verdelen in een aantal punten (CMO, 2007; CMO 2009):

- Partnerships, samenwerking: Het CMO ziet samenwerking met diverse partners als de essentie van een stadsbrede citybranding.
- Marketingcommunicatie en visuele identiteit: Er wordt geen algemene imagocampagne gebruikt, maar er is gekozen voor gerichte doelgroepcampagnes.
- Architectuur, landmarks en kwaliteit buitenruimte: Door in te zetten op aansprekende architectuur en een goede kwaliteit van de buitenruimte probeert het CMO te werken aan de herkenbaarheid en de beeldvorming van de stad.
- Evenementen: In samenwerking met andere partijen in de stad probeert het CMO een evenwichtig aanbod van klein- en grootschalige evenementen te organiseren.
- Media: Er wordt getracht een proactieve persbenadering te hanteren om zo journalisten aan Rotterdam te binden. Ook wordt ingezet op free publicity en publiciteit in internationale media.

Figuur 4.5 Merksignatuur Rotterdam.



Bron: CMO (2007).

Naast het CMO houdt ook stichting Rotterdam Marketing zich bezig met het promoten van de stad. Heeft het CMO een aansturende en uitvoerende rol in het gehele citybrandingbeleid, Rotterdam Marketing focust zich puur op het aantrekken van toeristen en zakelijke bezoekers (Rotterdam Marketing, 2010).

4.4.2 Toetsingskader

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven van de Rotterdamse beleidsanalyse (zie figuur 4.6). Om te komen tot de resultaten zijn gemeentelijke documenten en documenten van het Chief Marketing Office doorgenomen. Aanvullend hierop zijn gesprekken gevoerd met mevrouw Tang (marketing director bij het Chief Marketing Office) en de heer Nesselaar (creative director bij het Chief Marketing Office).

Organisatie

In Rotterdam bestaat er, naast de gemeente, één grote partij die zich heeft toegelegd op de uitvoering van het citybrandingbeleid: het Chief Marketing Office (CMO). Op (zakelijk) toeristisch, promotioneel gebied speelt de stichting Rotterdam Marketing tevens een rol. *Structuur:* Het CMO is verantwoordelijk voor het ondersteunen, initiëren en bewaken van de

citybrandingstrategie en vormt de schakel tussen gemeentelijke diensten, stadsbestuur en relevante instellingen en stichtingen (CMO, 2009). Het CMO bestaat uit een Marketing Director en een Creative Director, ondersteund door een Marketing Coördinator, twee Marketing Assistenten en een Office Manager. Het CMO rapporteert aan de burgemeester, welke voorzitter is van de Raad van Toezicht. Deze Raad bestaat uit een vertegenwoordiging van Rotterdamse diensten, bedrijven en instellingen. De wethouder Haven en Economie is voorzitter van de Staf Citymarketing. De Chief Marketing Officer is hier de secretaris van. In de staf Citymarketing zijn diverse gemeentelijke afdelingen en diensten vertegenwoordigd. Het CMO wordt geadviseerd door de Business-to-Business advisory board, die te zien is als een Raad van Advies. Deze wordt vertegenwoordigd door het bedrijfsleven en diverse kennisinstellingen.

In de hierboven omschreven structuur worden vrijwel alle relevante stakeholders betrokken: gemeentelijke afdelingen en diensten, kennisinstellingen, bedrijfsleven en overige instellingen. Met name in de staf Citymarketing zijn veel relevante partijen betrokken, zoals Rotterdam Marketing, Rotterdam Festivals, Rotterdam Topsport etc. De structuur is professioneel te noemen, met een Raad van Toezicht en een Raad van Advies. Een belangrijke rol van het CMO is het regisseren van de citybranding; het CMO staat feitelijk tussen alle relevante partijen in (CMO, 2009), wat haar een 'vrije' en coördinerende rol geeft. De organisatiestructuur van het CMO Rotterdam kent veel raakvlakken met het in het theoretische kader gepresenteerde 'ideaalmodel' van Riezebos (2007).

Inpassing: De structuur van de citybranding in Rotterdam toont aan dat het beleid stevig is verankerd binnen de gemeente en raakvlakken heeft met overige beleidsterreinen. De wethouder Haven en Economie, de Bestuursdienst Rotterdam, de afdeling Algemene Zaken en overige gemeentelijke instellingen, diensten en stichtingen zijn nauw betrokken bij het CMO. De doelstellingen van het CMO vinden aansluiting met de doelstellingen uit de Stadsvisie (2007): het creëren van een sterke economie en een aantrekkelijke woonstad. De missie van het CMO sluit hierop aan.

Samenwerking: De citybranding in Rotterdam is georganiseerd met de betrokkenheid van veel relevante stakeholders. Veel gemeentelijke afdelingen (sport, kunst, cultuur, economie, haven, festivals) zijn vertegenwoordigd in het CMO, alsmede het bedrijfsleven en kennisinstellingen. Één van de belangrijkste activiteiten van het CMO is dan ook het tot stand brengen van partnerships en samenwerkingsverbanden (CMO, 2009). Van een concrete samenwerking met de Rotterdamse bevolking is echter geen sprake: hier kunnen winstpunten worden behaald. Wel worden Rotterdamse persoonlijkheden (ambassadeurs) ingezet die een bijdrage kunnen leveren aan de promotie van de stad.

Kennis: Vanwege de hoge betrokkenheid van partners, is er een grote hoeveelheid kennis aanwezig binnen het CMO op meerdere terreinen. Op het gebied van marketing, merkontwikkeling en communicatie wordt het CMO bijgestaan door de advisory board. Binnen het CMO zelf en de staf Citymarketing is ruime ervaring aanwezig op het gebied van merkontwikkeling, marketing en communicatie.

Doelstellingen: In het plan van het CMO voor de periode 2010-2014 wordt de hoofddoelstelling duidelijk geformuleerd. Concrete jaardoelstellingen en activiteiten worden in de jaarplannen geconcretiseerd, zodat flexibel kan worden ingespeeld op nieuwe kansen en

mogelijkheden. Deze sluiten aan bij de ambities die geformuleerd zijn in de stadsvisie, met name op het gebied van de versterking van de Rotterdamse economie.

Proces

Om inzicht te verkrijgen in het proces van citybranding in Rotterdam heeft het gesprek met de heer Nesselaar uitkomst gebracht. Het traject tot aan het huidige beleid is te omschrijven als zeer veelomvattend. Het is dan ook niet mogelijk beknopt weer te geven hoe het exacte ‘stappenplan’ eruit ziet. De citybranding in Rotterdam heeft namelijk betrekking op veel terreinen, bijvoorbeeld op het gebied van wonen, sport en architectuur. Op die verschillende terreinen zijn specifieke organisaties verantwoordelijk voor het opstellen van marketingplannen, inclusief marktverkenningen en marktonderzoek. Momenteel zijn er dan ook tientallen specifieke marketingplannen in omloop, gericht op specifieke doelen. Het CMO heeft hierin een coördinerende rol. Dit vertaalt zich door in de leidende rol die de merkstrategie van het CMO heeft wat betreft de gezamenlijke merkaanpak. Deze merkstrategie is reeds besproken in paragraaf 4.4.1.

De kern van deze merkstrategie bestaat uit de vastgestelde corporate identity: *“Rotterdam is een jonge, internationale stad aan het water, met een nuchtere daadkrachtige mentaliteit”* (CMO, 2007, p. 18). Deze identiteit is rond 2001 vastgesteld, in samenwerking met een extern bureau. Tevens zijn, aan de hand van kwalitatief onderzoek, de drie merkwaarden vastgesteld. De identiteit en de merkwaarden vormen de leidraad voor de specifieke marketingplannen: ze zijn te beschouwen als toetsstenen. De merksignatuur, ROTTERDAM WORLD PORT WORLD CITY, is in 2008 vastgesteld, wederom in samenwerking met een extern bureau. De keuze voor de signatuur komt voort uit de door het CMO aangegeven belang van de haven voor de merkstrategie van Rotterdam. De merkstrategie is erg breed opgesteld, iets wat terug te zien is in het ontbreken van een heldere doelgroepformulering. Ook al wordt er niet specifiek gericht op één segment, toch zou het aanbeveling verdienen dit wel duidelijk kenbaar te maken. Ook is het daadwerkelijke proces van het opstellen en uitvoeren van het beleid niet duidelijk weer te geven, aangezien de verschillende terreinen waarop de citybranding betrekking heeft aparte marketingplannen ontwikkelen. Deze werkwijze lijkt complex, maar aangezien de strategie van het CMO zo breed is geformuleerd, is het waarschijnlijk efficiënter de aparte organisaties zelf marketingplannen op te laten stellen, waarbij de richtlijnen van het CMO niet uit het oog worden verloren.

SWOT: Voor de verschillende deelgebieden zijn en worden verschillende SWOT-analyses uitgevoerd. Als voorbeeld geeft de heer Nesselaar het medische cluster binnen Rotterdam: waarin excelleert het cluster, ten opzichte van andere steden en ten opzichte van academische ziekenhuizen. Hetzelfde kan gezegd worden over doelgroepenanalyses: deze worden voor een groot deel decentraal uitgevoerd, per deelgebied. Hierbij wordt telkens de vraag gesteld welke doelgroepen realistisch en aantrekkelijk zijn, in combinatie met een analyse van de marktontwikkelingen en de potentie van Rotterdam.

Lange termijnvisie: In de Stadsvisie 2030 zijn de ambities door de gemeente omschreven met betrekking tot de gewenste ontwikkelpaden van Rotterdam. Deze brede visie wordt concreter door middel van specifieke nota's en plannen, zoals de Ruimtelijke Ontwikkelingsstrategie 2030, de Economische Visie 2020 en meerdere structuurplannen. De Merkstrategie Rotterdam

(2007) omschrijft in grote lijnen de wijze waarop de Rotterdamse citybranding wordt vormgegeven. Het Meerjarenplan 2010-2014 geeft hier daadwerkelijk inhoud aan en specificert heldere doelstellingen en activiteiten. Door middel van de jaarplannen, inclusief de jaarlijkse activiteiten, kunnen doelstellingen geactualiseerd worden. Op deze wijze worden algemene lange termijnvisies geconcretiseerd naar specifieke langere termijnvisies met betrekking tot citybranding en vervolgens naar concrete jaarplannen. Zo ontstaat een 'trechtermodel'.

Merkarchitectuur: Aangezien het CMO geen heldere doelgroepformulering hanteert en tevens de 'producten' vrij algemeen houdt, ontstaat er geen heldere merkarchitectuur. Dit is echter inherent aan de keuze. Het CMO coördineert de verschillende organisaties in de stad die verantwoordelijk zijn voor de terreinen waar de citybranding zich op richt. Dit betekent dat het opstellen van marketingplannen, doelgroepanalyses en merkarchitecturen in handen ligt van meerdere partijen. Het is hier wel van belang dat deze partijen hetzelfde algemene doel nastreven: het versterken van het merk Rotterdam.

Inhoud

Het merk Rotterdam, gedefinieerd aan de hand van de drie merkwaarden, vindt duidelijk aansluiting bij de gewenste identiteit van de stad, zoals omschreven in paragraaf 4.4.1.

In de huidige merkstrategie, ROTTERDAM WOLRD PORT WORLD CITY, wordt ingezet op zes thema's (CMO, 2008). Het eerste thema behelst het sterk inzetten van het merk Rotterdam, bijvoorbeeld door Rotterdamse partijen een citybranding rol te laten vervullen of door de merkwaarden door te vertalen naar de sectoren wonen, bezoeken en studeren. Het tweede thema, consistentie, komt neer op het consistent uitdragen van de merksignatuur en de merkwaarden. Het derde thema omvat het visualiseren van het merk Rotterdam. Er wordt getracht een eenduidige signatuur te ontwikkelen, die gemeentebreed wordt ingezet, zodat partners én met elkaar verbonden worden én hun eigen identiteit kunnen behouden. Het vierde thema is het verbreden van de context, waarbij meer focus wordt gelegd op internationaal. Het vijfde thema, het uitdragen van het verhaal van Rotterdam, is gericht op de rijke geschiedenis van de stad en haar erfgoed en de relatie die dat heeft met de huidige identiteit van de stad. Het zesde thema omvat het faciliteren van maatwerk, gastvrijheid en service, feitelijk gericht op alle doelgroepen in de stad. Een simpel voorbeeld hiervan is een duidelijke bewegwijzering.

De hierboven genoemde merkstrategie wordt ingezet om de hoofddoelstelling, het versterken van het merk Rotterdam en het verbeteren van het imago en de uitstraling van de stad, te behalen. Op deze manier kunnen bezoekers, bewoners, bedrijven en studenten door de stad worden behouden en kunnen nieuwe doelgroepen worden aangespoord naar de stad te komen.

Productaanbod: In de voorgaande paragraaf is naar voren gekomen dat Rotterdam zich internationaal wil profileren als moderne, vooruitstrevende stad. De twee belangrijke ontwikkelpaden zijn wonen en economie. Het laatste thema, economie, lijkt momenteel goed ontwikkeld, met name als gekeken wordt naar de ontwikkeling van de Rotterdamse haven het afgelopen jaar. Waar ook op in wordt gezet is architectuur en innovatie, waarbij vooral architectuur goed lijkt te passen bij het karakter van de stad. Het tweede ontwikkelpad, wonen, lijkt momenteel nog iets minder aanwezig in de stad (Gemeente Rotterdam, 2007). Dit

komt onder andere doordat er sprake is van selectieve migratie; hoogopgeleide beroepsbevolking verlaat de stad, wat een negatieve impact heeft op de mogelijkheden om aantrekkelijke woongebieden te creëren. Er bestaan zeker mogelijkheden om Rotterdam tot een aantrekkelijke woonstad te maken, het is echter van belang dat de midden- en hoogopgeleide beroepsbevolking behouden blijft voor de stad. En dat is wat het huidige citybrandingbeleid onder andere tracht te bereiken.

Identiteit: In de Rotterdamse citybranding wordt de stad niet neergezet aan de hand van één of twee eigenschappen. Men probeert een Rotterdam neer te zetten waar het goed wonen, werken, studeren en verblijven is. Aan de ene kant betekent dit dat het woningaanbod verbeterd dient te worden. Hier wordt momenteel aan gewerkt. Aan de andere kant wordt vol ingezet op een aantal aspecten die de stad maken tot wat ze is. Op de eerste plaats de haven, de belangrijke economische motor van de stad. Er wordt niet alleen ingezet op de haven zelf; men probeert op het gebied van kennis en innovatie de haven toonaangevend in de wereld te maken. Ook wordt sterk ingezet op het Rotterdamse medische cluster. Op de tweede plaats is Rotterdam een sportstad. Er zijn bijvoorbeeld drie betaald voetbal organisaties en jaarlijks wordt het ABN Amro tennistoernooi georganiseerd. Tevens is in 2010 de Tour de France van start gegaan in Rotterdam. Op de derde plaats wordt veel aandacht geschonken aan Rotterdamse architectuur en geschiedenis. Rotterdam is een stad met een rijk verleden, wat op sommige plaatsen nog goed te zien is. Rotterdam is tevens een internationale stad, door de vele nationaliteiten die aanwezig zijn en door de internationale bedrijven en studenten. In Rotterdam wordt voor een groot deel dus uitgegaan van de facetten die in de stad aanwezig zijn, die de stad maken. Dit is dus niet één enkele eigenschap, maar omvat een vrij breed spectrum. Overigens betekent dit uiteraard niet dat er geen werk aan de winkel is. Met name op het gebied van wonen kan er nog een kwaliteitsslag gemaakt worden.

Deelmarkten: De Rotterdamse citybranding kent geen specifieke doelgroepsegmentering. Er wordt ingezet op alle doelgroepen: bewoners, bedrijven, bezoekers en studenten (CMO, 2009). Het zou aanbeveling verdienen om hier wel een nadere specificatie toe te passen: op welke groep bewoners richt men zich, op welk type bedrijfsleven etc. Per doelgroep wordt overigens wel aangegeven op welke wijze de marketingcommunicatie dient te verlopen. Er wordt hier een onderscheid gemaakt in studenten, business, wonen en leisure. Zo wordt per groep aangegeven wat er moet gebeuren en hoe de visuele identiteit vormgegeven dient te worden.

Binding: Zoals bij het toetspunt 'structuur' al naar voren gekomen is, zijn er in de organisatie van de Rotterdamse citybranding veel stakeholders betrokken. Een belangrijk aspect binnen de strategie is het bij elkaar brengen van zo veel mogelijk stakeholders (CMO, 2009). Met name met het bedrijfsleven en (kennis)instellingen worden PPS-constructies aangegaan om het beleid uit te voeren. Op deze manier worden veel partijen betrokken bij de citybranding. Ook door middel van de inzet van Rotterdamse ambassadeurs wordt getracht bewoners te betrekken en tevens nieuwe doelgroepen aan te spreken. Door de inzet van onder andere workshops, bijeenkomsten en een heldere communicatie worden bestaande en nieuwe doelgroepen aangesproken. Ook in de Rotterdamse case blijkt echter dat er winstpunten te behalen zijn op het gebied van de betrokkenheid en uiteindelijk de binding van huidige en nieuwe bewoners. De focus ligt met name op het bedrijfsleven en overige instellingen.

Communicatie

Er worden diverse vormen van marketingcommunicatie gehanteerd. Op de eerste plaats is er de online communicatie, via de cityportal van Rotterdam. Centraal staat het duidelijk zichtbaar maken van wat Rotterdam is en wat de stad te bieden heeft, waarbij de merksignatuur telkens aanwezig is. Ook verschijnt er regelmatig een digitale nieuwsbrief waarin de actuele informatie omtrent citybranding wordt vermeld. Op de tweede plaats wordt er geïnvesteerd in citydressing, bijvoorbeeld in de vorm van digitale schermen in de stad waarop informatie of bepaalde beelden getoond kunnen worden. Op de derde plaats wordt uiteraard ingezet op het gebruik van de media, free publicity en een proactieve persbenadering. Op de vierde plaats worden ambassadeurs, bekende of invloedrijke Rotterdamse persoonlijkheden, ingezet om het ‘verhaal’ van Rotterdam te vertellen. Bij alle communicatievormen wordt, indien mogelijk, de merksignatuur van Rotterdam gebruikt.

Communicatieplan: Het CMO vervult in de communicatie een belangrijke coördinerende rol. Er is dan ook niet één algemeen communicatieplan. Het CMO is verantwoordelijk voor het activiteitenplan, dat gericht is op het corporate merk Rotterdam. De verschillende partijen die verantwoordelijk zijn voor de terreinen waarop de branding zich richt, stellen zelf communicatieplannen op. Het gaat echter te ver deze plannen te behandelen.

Formulering merk: De merkwaarden ‘ambitie’, ‘verandering’ en ‘betrokkenheid’ vormen de basis van het merk Rotterdam. Deze merkwaarden vinden aansluiting bij de identiteitspropositie, zoals besproken is bij het thema ‘inhoud’. De merkwaarden zijn erg breed geformuleerd. Aan de ene kant zorgt dit ervoor dat veel stedelijke eigenschappen erin gevangen kunnen worden. Aan de andere kant worden er misschien wel te veel eigenschappen in gevangen: de waarden lijken wat te algemeen geformuleerd en in feite zouden de meeste steden deze waarden kunnen claimen. In de ‘brandtag’ ROTTERDAM WORLD PORT WORLD CITY worden twee van de drie merkwaarden vertaald: ‘ambitie’ en ‘betrokkenheid’. Betrokkenheid wordt in de brandtag teruggevonden in het woord ‘world’. Ambitie komt terug in de frase ‘world port’, doelend op de haven en op het feit dat Rotterdam een belangrijk doorvoer- en overslagpunt is in Europa. De brandtag lijkt dus goed gekozen, temeer omdat de tag origineel overkomt.

Merkonderhoud: Er vindt in Rotterdam regelmatig merk- en imago-onderzoek plaats, onder andere door Motivaction. Aan de hand van de resultaten wordt bijvoorbeeld bekeken waar er ‘niches’ liggen voor de citybranding strategie. Naast imago-onderzoek, vindt er ook identiteitsonderzoek plaats. Dit is te beschouwen als merkonderzoek, aangezien de identiteit van een stad mede bepaalt op welke waarden een stadsmerk gebouwd kan worden. Het CMO heeft tevens een aantal checklists opgesteld, waarmee bij elke activiteit de merkwaarden en de Rotterdamse identiteit gewaarborgd kunnen blijven.

Consistentie: De huidige merkstrategie loopt al geruime tijd, namelijk sinds 2008. In de afgelopen jaren is de brandtag op steeds meer plaatsen verschenen, bijvoorbeeld op diverse internetsites, waaronder die van de gemeente. Ook wordt de brandtag soms licht aangepast, zodat deze ingezet kan worden op meerdere vlakken. Een voorbeeld hiervan: ROTTERDAM WORLD FASHION. Er wordt op deze wijze een grote doelgroep bereikt met een eenduidige visuele merkcommunicatie. Op het gebied van consistentie scoort Rotterdam goed.

Financiën

Om inzicht te verkrijgen in het financiële aspect van citybranding in Rotterdam zijn een aantal vragen gesteld aan mevrouw Tang (marketing director bij het CMO).

Het CMO Rotterdam heeft een jaarlijks werkbudget van €250.000. Dit bedrag is exclusief salaris- en apparaatkosten. Voor de ontwikkeling van de merksignatuur ROTTERDAM WOLRD PORT WORLD CITY was voor het eerste jaar (2008) €500.000 beschikbaar gesteld. Voor de jaren erna, tot en met 2011, is het bedrag voor de ontwikkeling van de merksignatuur bijgesteld naar €200.000 per jaar. Zo komt het totale budget van het CMO op jaarbasis neer op minimaal €450.000, exclusief salaris- en apparaatkosten.

De grootste kostenposten worden gevormd door de posten ‘merkpartnerships’, ‘cross-selling events’ en ‘incentives/premie op samenwerking’. De kosten bij merkpartnerships worden met name gevormd door de activiteiten die leiden tot het bewerkstelligen van samenwerkingsverbanden, het organiseren van meetings, het bijhouden en uitbreiden van de database, het opstellen van de Rotterdam World Brand Box en het uitgeven van diverse nieuwsbrieven. De kosten bij cross-selling events worden gevormd door de organisatie van verschillende evenementen in de stad. Incentives zijn te zien als in het vooruitzicht gestelde beloningen, om op deze manier motivatie te kweken bij samenwerkingspartners. De totale kosten zijn in 2010 binnen de begroting gebleven.

Het budget van het CMO komt vanuit de economische middelen van de gemeente Rotterdam. Voor projecten en initiatieven waaraan het CMO deelneemt is cofinanciering echter wel een voorwaarde. Tevens dragen private partners bij, in de vorm van PPS-constructies.

De financiering van het CMO is de afgelopen jaren, mede door de financiële crisis, onder druk komen te staan. Zo is het werkbudget verlaagd van €300.000 naar €250.000. Tevens verloopt de financiële participatie van publieke- en private partners moeizamer.

De financiering van het werkbudget is echter wel veiliggesteld voor de komende jaren: de gemeente blijft de financiële bron.

Rotterdam heeft hoge ambities. De citybranding in de stad dient eraan bij te dragen deze ambities waar te maken. De verhouding tussen ambities en doelstellingen en het beschikbare budget is lastig (financieel) te beoordelen. Mevrouw Tang geeft aan dat een hoger budget het werk uiteraard gemakkelijker maakt. Maar met een lager budget wordt je creatief en is samenwerking essentieel. Dit lijkt in de huidige periode, waarin publieke en private partijen simpelweg minder geld te besteden hebben, de juiste uitgangspositie. Momenteel lijkt het budget dan ook voldoende, mits de samenwerkingsverbanden die bestaan ook blijven bestaan. In figuur 4.6, op de volgende pagina, zijn de resultaten voor Rotterdam schematisch weergegeven.

Figuur 4.6 Resultaten analyse Rotterdam.

Toetsingskader doelmatige citybranding	
Organisatie:	+ / ++
<i>Structuur</i>	++
<i>Inpassing</i>	++
<i>Samenwerking</i>	+
<i>Kennis</i>	++
<i>Doelstellingen</i>	+
Proces:	+
<i>SWOT</i>	+
<i>Lange termijnvisie</i>	++
<i>Merkarchitectuur</i>	±
Inhoud:	+
<i>Productaanbod</i>	+
<i>Identiteit</i>	+
<i>Deelmarkten</i>	±
<i>Binding</i>	+
Communicatie:	+
<i>Communicatieplan</i>	±
<i>Formulering merk</i>	+
<i>Merkonderhoud</i>	+
<i>Consistentie</i>	++
Financiën:	+
Totaalbeeld:	+

Legenda: — Zeer ondoelmatig
 - Ondoelmatig
 ± Redelijk doelmatig
 + Doelmatig
 ++ Zeer doelmatig

Conclusie en discussie

Het gebruik van marketing- en brandingtechnieken wordt tegenwoordig in veel Nederlandse steden teruggevonden. Citybranding is, in vergelijking met citymarketing een relatief jong concept. Tussen beide concepten bestaan een aantal verschillen. Zo speelt het communicatieve aspect bij citybranding een grotere rol. Een tweede verschil wordt gevonden in de uitgangspunten van beide concepten. Bij citymarketing wordt uitgegaan van de wensen en behoeften van de consument. Deze wensen en behoeften vormen het uitgangspunt en de strategie wordt hierop afgestemd. Bij citybranding vormen de zelfgekozen visie, missie en identiteit het uitgangspunt. In de strategiebepaling zijn de behoeften van de consument dus in mindere mate leidend. Dit verschil in uitgangspunten is de reden dat in dit onderzoek citymarketing en citybranding als twee losstaande marketingconcepten worden beschouwd. Dit verdient een nuance. Het verschil tussen beide concepten blijkt voornamelijk theoretisch te bestaan. In de praktijk zijn de verschillen klein en vervaagt de grens tussen marketing en branding. De plaats en de wensen van de consument lijken in de meeste gevallen toch wel leidend te zijn, ook al bestaat hier een theoretisch verschil. Ook in steden waar een schijnbaar citymarketingbeleid gevoerd wordt, spreekt men over het 'neerzetten van het merk...'. Dit leidt tot de conclusie dat de grens tussen beide concepten minder scherp is dan theoretisch wordt verondersteld en dat beide concepten gebruik maken van elkaars technieken.

Bij het selecteren van de cases is duidelijk geworden dat er geen consistentie is in de naamgeving van gevoerd beleid. Er worden veel termen gebruikt en deze worden binnen één stad of gemeente soms ook door elkaar gebruikt. Citymarketing, citybranding, stads- of plaatspromotie en imagocampagnes zijn termen die regelmatig worden teruggevonden in beleidsdocumenten en op internetsites. Dit roept de vraag op of beleidsmakers de (theoretische) verschillen tussen deze concepten kennen.

Wat wel met grote mate van zekerheid gesteld kan worden, is dat momenteel in Nederland 44 steden aantoonbaar een gedegen marketing- of brandingbeleid voeren. Het betreft vooral de middelgrote en grote Nederlandse steden. Dit wil overigens niet zeggen dat kleinere steden geen marketingactiviteiten ontplooiën. Deze activiteiten zijn over het algemeen eerder sporadisch en kleinschalig en er ligt dan ook vaak geen gedegen beleid aan ten grondslag. Van de 44 steden met een marketing- of brandingbeleid zijn 18 steden aan te wijzen als plaatsen waar sprake is van een citybrandingbeleid.

Case studies

Aan de hand van een drietal case studies is het niet mogelijk een algemeen geldende conclusie te trekken, dit is ook niet het doel van dit onderzoek. Wel is het mogelijk een eerste inzicht te geven in de wijze waarop citybrandingbeleid wordt vormgegeven. Vervolgens is het mogelijk de drie cases te beoordelen, sterke en zwakke punten aan te geven en waar mogelijk aanbevelingen te doen. In figuur A worden de resultaten schematisch weergegeven.

In de drie onderzochte steden blijkt de wil aanwezig om citybranding op een professionele manier vorm te geven. Met name in Lelystad en Rotterdam uit dit zich in een professionele en doelmatige beleidsvoering. Citybranding is stevig verankerd in gemeentelijk beleid en de uitvoering ligt voor een groot deel in handen van stichtingen. In alle drie de steden is tevens

sprake van een (redelijk) lange historie van marketingbeleid, voorafgaand aan de huidige brandingstrategie. Dit verklaart waarschijnlijk de professionele wijze waarop beleid momenteel wordt vormgegeven. Deze bevindingen komen overeen met de theorie dat geografische marketingtechnieken in veel steden worden toegepast en er sinds eind jaren tachtig een professionalisering in de toepassing is waar te nemen.

Figuur A. Overzicht uitkomsten beleidsanalyse.

Toetsingskader doelmatige citybranding			
	Lelystad	Maastricht	Rotterdam
Organisatie:	+/++	±	+/++
<i>Structuur</i>	+	±	++
<i>Inpassing</i>	++	±	++
<i>Samenwerking</i>	+	–	+
<i>Kennis</i>	++	±	++
<i>Doelstellingen</i>	+	±	+
Proces:	±/+	±/+	+
<i>SWOT</i>	–	±	+
<i>Lange termijnvisie</i>	++	±	++
<i>Merkarchitectuur</i>	±	++	±
Inhoud:	+	+	+
<i>Productaanbod</i>	+	+	+
<i>Identiteit</i>	+	+	+
<i>Deelmarkten</i>	+	+	±
<i>Binding</i>	+	±	+
Communicatie:	+/++	–/±	+
<i>Communicatieplan</i>	++	+	±
<i>Formulering merk</i>	+	±	+
<i>Merkonderhoud</i>	+	–	+
<i>Consistentie</i>	++	–	++
Financiën:	±	–	+
Totaalbeeld:	+	±	+

De drijfveer om in Lelystad op een professionele wijze citybrandingbeleid te formuleren komt vrijwel direct voort uit het negatieve imago van de stad, mede ontstaan door de ontwikkeling van Almere. De voorgestelde professionaliseringslag is gelukt: er staat momenteel een solide organisatie, waarbij de structuur een aantal overeenkomsten vertoont met het model van Riezebos (2007). De betrokkenheid van stakeholders is groot te noemen. Ook qua inpassing van beleid scoort Lelystad hoog: citybranding wordt gezien als instrument om andere doelen te bereiken en dit is een juist uitgangspunt. Een aandachtspunt binnen de organisatie is de betrokkenheid van de lokale bevolking, deze zou meer betrokken moeten worden. Zonder steun en draagvlak mist het beleid immers doel.

Berenschot heeft een belangrijke rol gespeeld in het proces van het opstellen van het citybrandingbeleid. De betrokkenheid van externe partijen wordt overigens regelmatig teruggevonden, met name voor het opstellen van marketingplannen. In het proces worden een aantal belangrijke stappen genomen: het vaststellen van merkwaarden, het uitvoeren van een doelgroepen- en concurrentieanalyse en het vaststellen van strategieën. Een groot gemis is echter het ontbreken van een degelijke SWOT-analyse. Het verdient dan ook aanbeveling deze in de toekomst wel uit te voeren. Ook de merkarchitectuur kan scherper worden geformuleerd.

Op de inhoud valt in Lelystad niks af te dingen; op alle toetspunten wordt goed gescoord. Dit geeft aan dat de doelgroepen zijn afgestemd op het productaanbod, dat wordt uitgegaan van de eigen identiteit, dat deelmarkten helder worden omschreven en dat doelgroepen aan de stad worden gebonden.

Ook op het gebied van communicatie scoort Lelystad goed. Door middel van jaarlijkse werkplannen, waarin ook de communicatie opgenomen is, wordt de communicatieplanning helder verwoord. De merkwaarden zijn duidelijk geformuleerd en vinden aansluiting met het karakter van de stad en de slogan. Ze zijn echter wel vrij standaard. Vanaf 2009 wordt consequent gewerkt met de huisstijl; het verdient aanbeveling dit te blijven doen.

Op financieel gebied wordt op resultaat goed gescoord: de begroting is op orde en er worden positieve resultaten geboekt. Ook lijkt het budget voldoende in relatie met de doelstellingen. Er heerst echter onzekerheid omtrent de financiering van het beleid. Dit is een verschijnsel wat in meerdere steden wordt teruggevonden. Het is tevens een punt waarop beperkt invloed uitgeoefend kan worden.

In totaal scoort Lelystad goed: er is sprake van een doelmatige uitvoering van citybrandingbeleid. De belangrijkste aandachtspunten liggen op het gebied van financiën en het proces. Met name het opstellen van een SWOT vormt een essentieel onderdeel van een gedegen beleidsvoering. Op financieel gebied is het wachten op de beslissing van de gemeente.

Maastricht heeft feitelijk nooit te kampen (gehad) met een negatief imago. De stad wordt gezien als gezellig, Bourgondisch en historisch. De drijfveer om een citybrandingbeleid te voeren komt voort uit de concurrentie die bestaat op de markten waarop de stad actief is, zoals het toerisme. Ook hier heeft Berenschot een rol gehad in de totstandkoming van het beleid. Hier is echter geen goed vervolg aan gegeven. Zo is er bijvoorbeeld geen aparte stichting opgezet om de uitvoering van het beleid in goede banen te leiden, maar heeft de plaatselijke VVV deze taak voor een groot deel op zich genomen. Het niet opvolgen van de aanbevelingen in het Berenschot-rapport is te zien als een gemiste kans.

De structuur van de VVV leent zich in feite niet goed voor een doelmatige uitvoering van citybrandingbeleid. Een structuur waarbij een aparte stichting of organisatie zich volledig kan toeleggen op één taak verdient aanbeveling. Ook op het gebied van samenwerking kunnen grote winstpunten behaald worden, met name met de gemeente en stichting Regiobranding. Een goede samenwerking kan zorgen voor synergie en een eenduidige marketing van de stad/regio. In de organisatie kan dus veel verbeterd worden. De oprichting van een aparte stichting en een goede samenwerking met partners lijken hierin de essentiële stappen.

Ook in het proces kunnen dingen verbeterd worden. Zo is de SWOT-analyse niet compleet en ontbreekt een lange termijnvisie bij de VVV. Deze aspecten houden verband met het feit dat de VVV een belangrijke uitvoerende taak heeft en deze organisatie van origine geen hoofdrol speelt op het gebied van citybranding. Waar de VVV wel goed op scoort is de bewerkstelling van een heldere merkarchitectuur.

De inhoud van het beleid lijkt goed vormgegeven. Doelgroepen en productaanbod zijn op elkaar afgestemd, de Maastrichtse identiteit wordt goed uitgedragen en deelmarkten worden onderscheiden. Op het gebied van doelgroepenbinding zijn wel verbeteringen mogelijk, met name bewoners en toekomstige bedrijven worden niet betrokken in het huidige beleid. Het zorgen voor binding met deze doelgroepen kan belangrijk zijn voor de stad.

De communicatie lijkt in Maastricht op een aantal punten steken te laten vallen. Wel wordt er op een doelmatige, flexibele wijze gebruik gemaakt van communicatieplannen. Maar er is geen consistentie in het uitdragen van een eenduidig beeld. Dit komt mede door onvoldoende samenwerking in de regio. Tevens wordt er momenteel geen eenduidig en continu marktonderzoek verricht. Dit kan essentieel zijn bij de vaststelling van bijvoorbeeld doelgroepen en merkwaarden. Ook hier is het devies een betere samenwerking te bereiken met partners in de regio en te zorgen voor regelmatig markt- en merkonderzoek.

Ook de financiering van het beleid loopt momenteel niet goed; de gemeente heeft zelfs de geldkraan voorlopig dichtgedraaid, wat betekent dat de VVV zelf de financiën uit de markt moet halen. Dit doet ze redelijk goed, maar het heeft er wel toe geleid dat functies en activiteiten zijn afgestoten. De gemeente neemt dit jaar de beslissing of ze weer kan bijdragen in de Maastrichtse citybranding, wat er toe leidt dat er momenteel onzekerheid bestaat over de toekomst.

Maastricht scoort over de hele linie redelijk. Met name op het gebied van inhoud wordt goed gescoord. Hetzelfde geldt, in iets mindere mate, voor het proces. Op het gebied van communicatie en organisatie kan de grootste winst behaald worden. De oprichting van een aparte stichting met de uitvoerende taak in het citybrandingbeleid lijkt verstandig. Dan wordt tevens voldaan aan het Berenschot-advies. Hiernaast lijkt de samenwerking een groot obstakel in Maastricht. Verbeteringen kunnen leiden tot een consistentere marketing van de regio. Op financieel gebied geldt feitelijk hetzelfde als voor Lelystad: het wachten is op de beslissing van de gemeente.

Rotterdam heeft een sterke merkidentiteit, waarin de haven een belangrijke rol speelt. Maar de stad wil zich profileren aan de hand van meerdere eigenschappen en in combinatie met het belang van het creëren van positieve associaties heeft het geleid tot het huidige citybrandingbeleid.

De organisatie van de citybranding in Rotterdam is zeer doelmatig te noemen. De structuur leent zich goed om stakeholders te betrekken bij het beleid, waarbij er sprake is van heldere communicatielijnen. Het CMO heeft een soort vrije rol waarbij het aspect coördinatie een centrale rol speelt. De organisatiestructuur toont de meeste overeenkomsten met het model van Riezebos (2007), het ideaalmodel in dit onderzoek. De citybranding is goed ingepast binnen gemeentelijk beleid. Ook in Rotterdam wordt het als een instrument gezien om andere doelen te bereiken.

Ook het proces is te beoordelen als doelmatig. Het CMO heeft hierbij een structurerende en coördinerende rol, waarbij het opstellen van bijvoorbeeld marketingplannen en SWOT-analyses voor een groot deel in handen ligt van specifieke organisaties. Waar wel winst behaald kan worden is in de merkarchitectuur. Ook al ligt het proces voor een groot deel buiten bereik van het CMO, het zou verstandig zijn wel duidelijk te maken in een langetermijnvisie welke merkniveaus en doelgroepen worden onderscheiden.

Op de inhoud van het citybrandingbeleid valt niet veel af te dingen. Het productaanbod van de stad is breed en dit komt terug in de campagne. Tevens komt het product overeen met de huidige identiteit van de stad. Deze identiteit bestaat ook uit meerdere componenten, zoals modern, de haven en architectuur. Wel zou meer aandacht besteed kunnen worden aan het specificeren van doelgroepen, ook al is de merkcampagne gericht op een breed publiek. Dit dient ook duidelijk gemaakt te worden.

Binnen de communicatie zou eventueel meer aandacht geschonken kunnen worden aan het opstellen van een breed communicatieplan, waar andere uitvoerende organisaties meer inhoud aan kunnen geven. Momenteel is de marktstrategie leidend, maar deze is nog te breed en te vaag van opzet. Waar erg goed op wordt gescoord is consistentie. Met name de originaliteit in het gebruik van de merkarchitectuur, bijvoorbeeld voor andere doeleinden, is een positief punt.

Ook op financieel gebied scoort Rotterdam goed, beter dan de overige twee cases. Dit komt voort uit het simpele feit dat de financiering in Rotterdam veilig is gesteld voor de komende jaren; iets wat voor de andere steden in mindere mate geldt. Het totaalbeeld voor de stad Rotterdam is dan ook goed: doelmatige uitvoering van het beleid.

Aanbevelingen

Ondanks dat de analyse van Lelystad een positief resultaat oplevert, zijn er een aantal aandachtspunten te onderscheiden. Zo zou de Lelystadse bevolking meer betrokken kunnen worden bij het beleid. Draagvlak creëren voor de gekozen richting en strategie is een essentieel onderdeel van gemeentelijke beleidsvoering. Een ander aandachtspunt is het ontbreken van een degelijk opgezette SWOT-analyse. Het verdient aanbeveling deze in de toekomst te hanteren bij het bepalen van de strategie.

Binnen de Maastrichtse citybranding zijn twee punten te onderscheiden die duidelijk kunnen leiden tot een verbetering van de huidige gang van zaken. Op de eerste plaats lijkt het zeer wenselijk een aparte stichting op te richten met de taak het citybrandingbeleid uit te voeren. De structuur van de VVV leent zich hier eigenlijk niet goed voor. Een voorbeeld zou genomen kunnen worden aan Rotterdam. Op de tweede plaats zou een betere samenwerking tussen de stakeholders in de regio leiden tot een meer doelmatige uitvoering van het beleid.

Ook voor Rotterdam zijn een aantal aanbevelingen te doen. Zo zou de merkarchitectuur nog verbeterd kunnen worden, door de verschillende merkniveaus en doelgroepen te onderscheiden. Met behulp van een heldere merkarchitectuur wordt het opzetten van specifieke campagnes eenvoudiger. Het opzetten van een communicatieplan, waar andere partijen gebruik van kunnen maken, zal ook leiden tot een meer doelmatige uitvoering van het beleid.

Literatuur

Anholt, S. (2007), *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. New York: Palgrave Macmillan.

Ashworth, G.J. (2009), "The instruments of place branding: how is it done?" *European Spatial Research and Policy* 16(1), p. 9-22.

Ashworth, G.J. en H. Voogd (1987), "Geografische marketing: een bruikbare invalshoek voor onderzoek en planning". *Stedebouw en Volkshuisvesting* 68(1), p. 85-90.

B&W Maastricht (2005), *Concluderende Notitie Citymarketing & Reputatiemanagement Maastricht. Maastricht, de Europese belofte*. Gemeente Maastricht.

Bal, G. (2007), Citymarketing in Delft. In: Rabobank Delfland en Kamer van Koophandel Haaglanden, *De kracht van Delft*. Delft, Rabobank/KvK, p. 14-31.

Berg, L. van der, L.H. Klaassen, J. van der Meer (1990), *Strategische City-Marketing*. Schoonhoven: Academic Service economie en bedrijfskunde.

Buijs, J. en J.M.H. Mourits (2008), *Citymarketing Lelystad. Strategisch Marketing Plan Lelystad 2008-2020. Deel 1*. Utrecht: Berenschot.

BV De Nieuwe Aanpak (2009), *Citymarketing en evenementen: onderzoek naar de organisatie van citymarketing en evenementen bij gemeenten in Nederland*. Amstelveen: BV De Nieuwe Aanpak. Onderzoeksrapport.

City Marketing Lelystad (2010), *Jaarverslag 2009. Lelystad geeft licht*. City Marketing Lelystad.

City Marketing Lelystad (2011), *Jaarplan 2011. Lelystad geeft licht*. City Marketing Lelystad.

CMO (2007), *Rotterdam een sterk internationaal merk. Merkstrategie Rotterdam*. Rotterdam: CMO.

CMO (2008), *Rotterdam een sterk internationaal merk. Merkstrategie Rotterdam*. Rotterdam: CMO.

CMO (2009), *Chief Marketing Office Rotterdam 2010-2014 & Jaarprogramma 2010*. Rotterdam: CMO.

ECM (2010), *European Cities Monitor 2010*. Londen: Cushman & Wakefield.

EDBR (2005), *Internationale beeldvorming Rotterdam. Het succesvol managen van het stadsmerk Rotterdam*. Rotterdam: Task Force City Branding.

Florian, B. (2002), De stad als merk. De regie van de unieke belevenis. In: Hauben et al. (red.), *City branding. Image building & building images*. Rotterdam, NAI uitgevers/publishers, p. 19-31.

Gehrels, C., O. van Munster, B. Duyvesteyn en L. Knotter (2005), *De Europese belofte. Merk en reputatiemanagement Maastricht*. Utrecht: Berenschot.

Gelder, S. van en M. Allen (2006), *Citybranding, how cities compete in the 21st century*. Amsterdam: Placebrands.

Gemeente Lelystad (2005), *Structuurplan Lelystad 2015*. Gemeente Lelystad.

- Gemeente Lelystad (2007), *Lelystad durft! Toekomstvisie Lelystad 2020*. Gemeente Lelystad.
- Gemeente Maastricht (2008), *Stadsvisie 2030, actualisatie 2008*. Gemeente Maastricht.
- Gemeente Rotterdam (2007), *Stadsvisie Rotterdam*. Gemeente Rotterdam.
- Hankinson, G. (2007), "The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory". *The Journal of Brand Management* 14(3), p. 240-254.
- Hankinson, G. en P. Cowking (1993), *Branding in action*. Londen: McGraw-Hill Book Company.
- Hooley, G.J., N.F. Piercy en B. Nicoulaud (2008), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Vierde druk.
- Hospers, G.J. (2009), *Citymarketing in perspectief*. Lelystad: IVIO-Wereldschool.
- Hospers, G.J., F. Boekema en A. Lombarts (2008), *Citymarketing, De stad in de schijnwerpers*. Lelystad: IVIO-Uitgeverij. AO-reeks.
- Kavaratzis, M. (2004), "From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands". *Place branding* 1(1), p. 58-73.
- Kavaratzis, M. (2007), "City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues". *Geography Compass* 1(3) p. 695-712.
- Kavaratzis, M. (2008), *From City Marketing to City Branding. An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Groningen: Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Groningen. Proefschrift.
- Kavaratzis, M. (2009), "What can we learn from city marketing practice?" *European Spatial Research and Policy* 16(1), p. 41-58.
- Kavaratzis, M. en G.J. Ashworth (2005), "City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?" *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 96(5), p. 506-514.
- Knox, S. en D. Bickerton (2003), "The six conventions of corporate branding". *European Journal of Marketing* 37(7), p. 998-1016.
- Kotler, P. en S.J. Levy (1969), "Broadening the Concept of Marketing". *Journal of Marketing* 33(1), p. 10-15.
- Lombarts, A. (2008), *De hunkerende stad: bewoners, bedrijven en bezoekers en hun onderlinge interactie en spanningsvelden*. Amsterdam: Hogeschool InHolland.
- Meerjarenontwikkelingsprogramma (2009), *MOP 2010-2014*. Gemeente Lelystad.
- Meulen, W. van der en J.M.H. Mourits (2009), *City Marketing Lelystad. Meerjarenprogramma en Werkplan 2009*. Stichting Lelystad Partners i.o.
- Mommaas, H. (2002), City branding: de noodzaak van social-culturele doelen. In: Hauben et al. (red.), *City branding. Image building & building images*. Rotterdam, NAI uitgevers/publishers, p. 33-47.
- OBR Gemeente Rotterdam (2005), *Economische Visie Rotterdam 2020*. Rotterdam: EBDR.

- Pellenburg, P.H. (2009), "Special issue place marketing. Introduction." *European Spatial Research and Policy* 16(1), p. 5-7.
- Rainisto, S.K. (2003), *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki: University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Doctorale dissertatie.
- Riel, C.B.M. van en J.M.T. Balmer (1997), "Corporate Identity: The concept, its measurement and management". *European Journal of Marketing* 31(5), p. 340-355.
- Riezebos, R. (2007), *City Branding; zin of onzin?* Rotterdam: EURIB White Paper.
- Simoes, C. en S. Dibb (2001), "Rethinking the brand concept: New brand orientation". *Corporate Communications: An International Journal* 6(4), p. 217-224.
- Stichting Regiobranding Zuid-Limburg (2007), *Businessplan Regiobranding Zuid-Limburg*. Maastricht: Stichting Regiobranding.
- Stichting Regiobranding Zuid-Limburg (2009), *Samen bouwen aan een sterk merk. Uitvoeringsplan regiobranding 2009-2012*. Maastricht: Stichting Regiobranding Zuid-Limburg.
- Stichting Regiobranding Zuid-Limburg (2010), *Jaarverslag 2010, Jaarplan 2011 met financiële onderbouwing*. Maastricht: Stichting Regiobranding Zuid-Limburg.
- Verhage, B.J. (2001), *Grondslagen van de marketing*. Groningen: Stenfert Kroese. Vijfde druk.
- Vermeulen, M. (2002), *City Branding: Image Building and Building Images*. Rotterdam: NAI Uitgevers/publishers
- VNG (2009), Position paper Vereniging van Nederlandse Gemeenten, *Demografische krimp: een (inter)nationaal vraagstuk met een lokale transformatieopdracht*. Den Haag, Vereniging van Nederlandse Gemeenten, p. 1-12.
- VVV Maastricht (2010d), *Marketingplan 2011 VVV Maastricht*. Maastricht: VVV.
- Zhang, L. en S.X. Zhao (2009), "City branding and the Olympic effect: A case study of Beijing". *Elsevier Cities* 26(5) p. 245-254.

Internetbronnen

- Belvédère Maastricht (2010), *Masterplan Belvédère*. <http://www.belvedere-maastricht.nl> (Bezoekt op 12-01-2011).
- CBS Statline (2010), *Bevolking; geslacht, leeftijd, burgerlijke staat en regio, 1 januari*. <http://statline.cbs.nl> (Bezoekt op 22-05-2010).
- Gemeente Lelystad (2010a), *Geschiedenis*. <http://www.lelystad.nl/> (Bezoekt op 21-06-2010).
- Gemeente Lelystad (2010b), *Hanzelijn*. <http://www.lelystad.nl> (Bezoekt op 22-06-2010).
- Gemeente Maastricht (2010a), *Kandidaat culturele hoofdstad Europa 2018*. <http://www.maastricht.nl> (Bezoekt op 12-01-2011).

Gemeente Maastricht (2010b), *United world college Maastricht*. <http://www.maastricht.nl> (Bezocht op 12-01-2010).

Gemeente Tilburg (2010), *Wonen in Tilburg. Het verhaal van de stad*. <http://www.tilburg.nl/stad> (Bezocht op 03-10-2010).

Go! Total Branding (2010), *Citymarketing/Citybranding*. <http://www.gototalbranding.nl> (Bezocht op 20-05-2010).

Havenbedrijf Rotterdam (2010), *Havenstatistieken*. <http://www.portofrotterdam.com> (Bezocht op 21-12-2010).

Rotterdam Marketing (2010), *Rotterdam Toerisme*. www.rotterdam.info (Bezocht op 12-01-2010).

VVV Maastricht (2010a), *Vesting*. <http://www.vvv-maastricht.eu> (Bezocht op 22-09-2010).

VVV Maastricht (2010b), *Culinair*. <http://www.vvv-maastricht.eu> (Bezocht op 22-09-2010).

VVV Maastricht (2010c), *Wonen en werken*. <http://www.vvv-maastricht.eu> (Bezocht op 22-09-2010).

Zicht op Maastricht (2010), *Romeinse Vesting*. <http://www.zichtopmaastricht.nl/> (Bezocht op 22-09-2010).

Bijlagen

Bijlage 1

Overzicht van de gebruikte beleidsdocumenten in selectieronde twee.

Gemeente Alkmaar (2006), *Public Affairs. Beleidsplan 2006-2009*. Gemeente Alkmaar.

Gemeente Almelo (2004), *Masterplan Almelo*. Gemeente Almelo.

Gehrels, C., L. Knotter, O. van Munster en J. Reinhoudt (2006), *Amersfoort: Best of worlds. Citymarketingplan 2006-2015*. Utrecht: Berenschot.

Gemeente Amstelveen (2006), *Citymarketing Amstelveen*. Gemeente Amstelveen.

Made in Arnhem (2010), *Citymarketing Campagne*. <http://www.madeinarnhem.eu> (Bezocht op 01-06-2010).

Delft Marketing (2008), *Activiteitenplan 2009*. Delft Marketing.

Hemels van der Hart (2010), *Gemeente Doetinchem, Help ons met het profileren van onze stad*. <http://www.hvdh.nl> (Bezocht op 01-06-2010).

Gemeente Enschede (2008), *Enschede als belevenis. Koers en Actieprogramma Vrijtijdseconomie Enschede*. Gemeente Enschede.

Effiejaarboek (2008), *Groningen 2005-2007*. Effie Organisatie.

Gemeente Haarlem (2007), *Convenant. Versterking van de economische positie van de Binnenstad van Haarlem 2007-2012*. Gemeente Haarlem.

Gemeente Haarlemmermeer (2009), *Nota van B&W. Programma voor imagomanagement 2010*. Gemeente Haarlemmermeer.

Gemeente Heerenveen (2005), *Sociaal-economische beleidsvisie*. Gemeente Heerenveen.

Gemeente Heerenveen (2008), *Programma Heerenveen, stad van sport*. Gemeente Heerenveen.

Hilversum Goed Bekeken (2008), *Citymarketingplan 2009-2014*. Hilversum Goed Bekeken.

Lent, W. van (2009), *Businessplan Citymarketing Katwijk*. Gemeente Katwijk.

Marketing Leeuwarden (2010), *Organisatie en campagnes Marketing Leeuwarden*. <http://www.marketingleeuwarden.nl> (Bezocht op 01-06-2010).

Gemeente Roosendaal (2006), *Raadsmededeling. Bestuursopdracht citymarketing (binnenstad)*. Gemeente Roosendaal.

Organisatie Ontdek Schiedam (2010), *Stichting Promotie Schiedam*. <http://ontdekschiedam.nu> (Bezocht op 01-06-2010).

Gemeente Soest (2009), *Programmabegroting 2009-2012*. Gemeente Soest.

ZKA Consultants & Planners (2009), *Venlo 2010: Groenste gemeente aan de Maas. Toeristische position paper nieuwe gemeente Venlo na 2010*. Gemeenten Venlo, Arcen en Velden.

Gemeente Vlaardingen (2009), *Programmabegroting 2010-2013*. Gemeente Vlaardingen.

Gemeente Waalwijk (2008), *Programmabegroting 2008*. Gemeente Waalwijk.

Gemeente Zoetermeer (2009), *Memo City Marketing*. Gemeente Zoetermeer.

Bijlage 2

Voor de vormgeving van het toetsingskader omtrent Financiën is een tweetal interviews afgenomen met kenners op het gebied van citybranding en het financiële aspect ervan. Hieronder wordt de interviewopzet weergegeven.

- Introductie en kennismaking.
- Kort algemeen verhaal citybranding in desbetreffende stad.

Vragen omtrent financiële aspect citybranding:

- Wat zijn binnen citybranding de belangrijkste uitgavenposten? En hoe liggen ongeveer de verhoudingen tussen deze posten?
- In hoeverre is het budget dat beschikbaar is voor citybranding bepalend voor een goed verloop of een goede uitkomst van het proces? In andere woorden: is de post financiën een kritieke succesfactor?
- Naar Uw inzicht en kennis, is er in het algemeen voldoende budget beschikbaar voor steden om een degelijk citybrandingbeleid te kunnen voeren? Als dit niet het geval is, komt dit dan doordat steden het belang hiervan niet inzien of komt dit puur door het ontbreken van voldoende financiële middelen?
- U bent werkzaam bij Citybranding [desbetreffende stad]. Zou U kort kunnen weergeven hoeveel financiële middelen er op jaarbasis worden ingezet in Uw stad voor de uitvoering van het citybrandingbeleid? Wat is Uw oordeel hierover? Zijn er voldoende financiële middelen? Worden deze op een juiste manier besteed?
- Dan nu een, voor mijn onderzoek, belangrijke vraag. Zou U een inschatting kunnen maken hoeveel budget steden op jaarbasis minimaal nodig hebben om een degelijk citybrandingbeleid te kunnen voeren? In mijn onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen drie typen steden:
 - Kleinere steden (tot 100.000 inwoners)
 - Middelgrote steden (100.000-300.000 inwoners)
 - Grotere steden (meer dan 300.000 inwoners)Zou U per type stad in grote lijnen een 'ideaalbudget' kunnen geven (absoluut of relatief)?
- De laatste vraag houdt verband met de economische tendens van het moment en de financiële crisis van de afgelopen periode. Is citybranding een post waarop door steden nu juist bezuinigd wordt of gaat worden? Of zien steden nu juist het belang in van een goede marketing?

Bijlage 3

Interviewopzet citybranding Lelystad.

- Introductie en kennismaking.
- Uitleg over afstudeeronderzoek en doelstellingen.

Inhoudelijke vragen case Lelystad:

Organisatie

- Op welke wijze is de citybranding vormgegeven in de gemeente Lelystad? Welke actoren spelen hierin een rol, naast City Marketing Lelystad?
- Hoe ziet de organisatiestructuur van City Marketing Lelystad eruit?
- Welke actoren/partijen spelen een rol binnen de organisatie van City Marketing Lelystad? Wat is de specifieke rol van de gemeente bij het opstellen en uitvoeren van het beleid en de gekozen richting?
- Op welke wijze wordt binnen de organisatie de rol- en taakverdeling vormgegeven? Hoe worden de verschillende activiteiten gecoördineerd en wie heeft hierin de verantwoordelijkheid?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen de verschillende betrokken partijen? Is er bijvoorbeeld goed contact met het lokale bedrijfsleven en/of andere stakeholders? Wordt er gebruik gemaakt van PPS-constructies?
- Bestaat er onder de lokale bevolking voldoende draagvlak voor de gekozen richting en beleid? Dezelfde vraag geldt voor de lokale politiek? Worden er surveys uitgevoerd om dit te staven?
- Aansluitend op de vraag betreffende de coördinatie van activiteiten en de rolverdeling binnen de organisatie, is er sprake van duidelijk leiderschap binnen de organisatie?

Proces

- Hoe ziet het traject van het bepalen, opstellen en uitvoeren van het huidige citybrandingbeleid eruit? Wat is het 'stappenplan'? Is er gebruik gemaakt van een SWOT-analyse? In hoeverre zijn de uitkomsten hiervan leidend geweest in het verdere verloop van het proces?
- Heeft de gemeente of City Marketing Lelystad een lange termijnvisie opgesteld voor de stad? Welke aspecten zijn hierin opgenomen?
- Hoe is de samenwerking verlopen tussen de verschillende betrokken partijen binnen het proces van het opstellen en uitvoeren van het beleid?

Communicatie

- Wordt er door de organisatie gebruik gemaakt van een specifiek communicatieplan? Welke aspecten zijn hierin opgenomen?

- Welke communicatievormen/middelen worden door de organisatie ingezet om de 'boodschap' over te brengen?
- Op welke wijze wordt het stedelijk merk (imago) onderhouden? Wordt er regelmatig onderzoek verricht naar eventuele veranderingen van het stedelijk imago?
- Op welke wijze zijn de slogan en het stedelijk merk tot stand gekomen? Welke stakeholders zijn hierbij betrokken geweest?

Bijlage 4

Interviewopzet citybranding Maastricht.

- Introductie en kennismaking.
- Uitleg over afstudeeronderzoek en doelstellingen.

Inhoudelijke vragen case Maastricht:

Organisatie

- Er wordt door de VVV met veel partijen samengewerkt, zoals bedrijfsleven en culturele instellingen. Zijn deze stakeholders ook betrokken binnen de organisatiestructuur van de VVV? (Binnen de afdeling Marketing en Communicatie)
- Hoe beoordeelt u de geschiktheid van de structuur van de VVV als gekeken wordt naar de effectiviteit en doelmatigheid van de uitvoering van het citybrandingbeleid?
- Wat vindt u er eigenlijk van dat de VVV een grote uitvoerende taak heeft op het gebied van marketing en branding?
- In de SWOT van de VVV komt naar voren dat er kansen liggen voor een krachtenbundeling met andere VVV's, Regiobranding en gemeente. Ook blijkt dat het ontbreken van een eenduidige marketing een zwakte is. Wat wordt hier precies mee bedoelt? Waar liggen verbeterpunten omtrent de samenwerking?
- Wordt er samengewerkt met de bewoners van Maastricht? Zo ja, op welke wijze en met welk doel?

Proces

- Berenschot heeft in 2005 een Marketingplan opgesteld met adviezen ten opzichte van de citybranding. In hoeverre zijn deze door de VVV overgenomen?
- Op welke wijze is gekomen tot het huidige citybrandingbeleid?
- Hoe ziet het proces er uit van het bepalen, opstellen en uitvoeren van het beleid?

Communicatie

- Wordt er door de afdeling Marketing en Communicatie gebruik gemaakt van een specifiek communicatieplan? (doelgroepen, instrumenten, doelstellingen etc.)

Financiën

- Kunt u enig inzicht geven in de financiën van de VVV, afdeling Marketing en Communicatie? Begroting? Budget? Kosten? Resultaat? Verhouding doelstellingen-budget? Financiering?