



Branding & Gebiedsontwikkeling

Een hype of een manier van werken?

Branding en Gebiedsontwikkeling

Een hype of een manier van werken?

Colofon

Branding en Gebiedsontwikkeling
Een hype of een manier van werken?

ir. M.P.A. Vijgenboom

Juli 2008

Opleiding:
Master City Developer
Rotterdam
www.mastercitydeveloper.nl



In opdracht van:
Stam + De Koning Vastgoed B.V.
Eindhoven
www.sdkvastgoed.nl



Ontwerp omslag:
Korteweg Communicatie
Eindhoven

Foto cover:
ECI complex, onderdeel van gebiedsontwikkeling RoerDelta, Roermond

VOORWOORD

Voor u ligt het eindresultaat van mijn afsluitende onderzoek in het kader van de opleiding Master City Developer (MCD) in Rotterdam. Een opleiding die mij een breder inzicht heeft gegeven in gebiedsontwikkeling als werkwijze.

Het idee voor deze scriptie is tijdens deze opleiding vanuit het begrip meerwaardecreatie ontstaan. Meerwaardecreatie is één van de kernbegrippen bij gebiedsontwikkeling. Er moet, in de breedste zin, meerwaarde gecreëerd worden om investeringen in gebiedsontwikkelingen te rechtvaardigen. Branding is een instrument gericht op het creëren van financiële meerwaarde.

Op het moment dat ik aan de scriptie begon had ik slechts een beperkt beeld van wat branding inhoudt, laat staan een uitgesproken oordeel over nut en noodzaak van branding bij gebiedsontwikkeling. Voor mij was branding vooral een marketingterm met meer negatieve dan positieve associaties. Het schrijven van deze scriptie heeft hierin voor mij veel verandering gebracht.

Tijdens het schrijven van deze scriptie werd mij nogal eens voorgespiegeld dat je na afronding hiervan dé specialist op dat onderwerp bent. Ik wil dat toch wel wat nuanceren, ik ben er veel van opgestoken maar branding is zo'n breed begrip en kent zo veel verschillende interpretaties dat deze scriptie maar een beperkt deel van deze materie dekt.

Ondanks een redelijke inkadering van het onderzoek vooraf blijkt dat er gedurende de rit toch weer veel zijsporen bewandeld kunnen worden en is het uiteindelijk weer de kunst om een bepaalde lijn in het verhaal te krijgen. Voor de begeleiding hierin vanuit de MCD wil ik Erik Braun hartelijk bedanken.

Ik ben daarnaast erg veel dank verschuldigd aan mijn vrouw en kinderen. Zij hebben het twee jaar moeten stellen met minder dan een halve echtgenoot en vader. Dankzij hun liefde en steun heb ik dit eindresultaat kunnen bereiken. Tenslotte wil ik ook de programmaleiding, mijn werkgever, familie, vrienden en alle anderen die, direct of indirect, bijgedragen hebben aan deze scriptie heel erg bedanken.

Voordat u deze scriptie gaat lezen wil ik mij excuseren voor het wisselende gebruik van Nederlandse en Engelse woorden. Bij gebrek aan een duidelijke Nederlandse vertaling heb ik ervoor gekozen de Engelse termen te gebruiken; deze geven zelf al voldoende aanleiding voor verschillende interpretaties.

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1	Inleiding	- 7 -
1.1	Aanleiding	- 7 -
1.2	Afbakening	- 7 -
1.3	Doel- en Probleemstelling	- 8 -
1.4	Aanpak/methodiek	- 9 -
HOOFDSTUK 2	Marketing en Branding	- 11 -
2.1	De essentie van marketing.....	- 11 -
2.2	Merken.....	- 14 -
2.2.1	De toegevoegde waarde van merken	- 16 -
2.2.2	De functie van merken	- 18 -
2.2.3	Merkconcepten	- 20 -
2.3	De essentie van branding	- 22 -
HOOFDSTUK 3	Place branding	- 25 -
3.1	Inleiding	- 25 -
3.2	Het place brand concept.....	- 25 -
3.3	De functie van place brands.....	- 29 -
3.4	Place branding	- 32 -
HOOFDSTUK 4	Onderzoekskader	- 35 -
4.1	Inleiding	- 35 -
4.2	Gebiedsontwikkeling.....	- 36 -
4.3	Branding en het gebiedsontwikkelingsproces	- 39 -
4.4	Het merk als belofte	- 41 -
4.5	Het merk als sturingsinstrument.....	- 42 -
4.6	Het merk als verbindend element.....	- 43 -
4.7	Empirische toets	- 43 -
HOOFDSTUK 5	Overhoeks Amsterdam	- 45 -
5.1	Inleiding	- 45 -
5.2	Overhoeks en haar context	- 46 -
5.3	Empirische analyse.....	- 48 -
5.4	Toetsing aan het theoretisch model.....	- 52 -

HOOFDSTUK 6	Strijp R Eindhoven	- 55 -
6.1	Inleiding	- 55 -
6.2	Strijp R en haar context.....	- 56 -
6.3	Empirische analyse.....	- 58 -
6.4	Toetsing aan het theoretisch model.....	- 62 -
Hoofdstuk 7	Synthese	- 65 -
7.1	Inleiding	- 65 -
7.2	Onderzoekskader	- 65 -
7.3	Empirische analyse.....	- 66 -
7.4	Conclusies	- 68 -

Literatuur

Bijlage

HOOFDSTUK 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek is gelegen in het begrip meerwaardecreatie. Gebiedsontwikkelingen zijn complexe, langdurige maatschappelijke opgaven die over het algemeen gepaard gaan met grote en risicovolle investeringen in ruimtelijke ontwikkelingen. Om deze investeringen mogelijk te maken moet er op lange termijn waarde gecreëerd worden. Deze meerwaardecreatie begint helemaal vooraan in het gebiedsontwikkelingsproces, in de fase van concept- cq visieontwikkeling.

Waardecreatie geldt overigens niet alleen in financiële zin maar heeft ook belangrijke relaties met ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit. De klant, in de meest brede zin, moet het gebied en de verschillende producten daarbinnen uiteindelijk waarderen!

Om inzicht te krijgen in wat de klant wil worden verschillende marketinginstrumenten ingezet. Naast de traditionele 4 P's van Plaats, Product, Prijs en Promotie kunnen daarnaast ook de P's van Personeel, Politiek, Partnership en Psychologie ingezet worden (van 't Verlaat 2006). In dit verband staat branding de laatste tijd ook steeds meer in de belangstelling.

Dit geldt ook voor gebiedsontwikkelingen. Maar wat is branding nu eigenlijk en is dit wel toepasbaar op gebiedsontwikkelingen? Deze vraag heeft voor mij de basis gelegd voor dit onderzoek.

1.2 Afbakening

In dit onderzoek wordt branding in relatie tot het gebiedsontwikkelingsproces gezien. Dit onderzoek richt zich op de functies die merken kunnen vervullen in het gebiedsontwikkelingsproces. Hier ligt de focus vooral op het begintraject van de ontwikkeling, dus voordat er deelprojecten in het gebied gerealiseerd worden.

Daarnaast is de inhoud van het merk geen onderwerp van onderzoek; er zal geen antwoord gegeven worden op de vraag hoe een merk voor een gebied inhoudelijk bepaald moet worden. Vaak wordt gezegd dat merken alleen in de hoofden van mensen bestaan, iedereen kan er zijn eigen interpretatie aan geven en niet iedereen ervaart

merken op dezelfde wijze. Soms zitten er filosofieën achter merken die maar zelden herkend worden; wat is de waarde hier dan van? In deze scriptie zal daarom ook nergens een waardeoordeel over de inhoud van merken worden gegeven. Wanneer wordt gesproken over de toegevoegde waarde van branding gaat het over de toegevoegde waarde in functionele zin.

Gebiedsontwikkelingen zijn inhoudelijk ook zeer divers. Het Ministerie van Vrom onderscheidt ondermeer herstructureringsgebieden, uitleggebieden en transformatiegebieden. Omdat branding zich voornamelijk richt op het beïnvloeden van imago's staan in het empirisch onderzoek de transformatiegebieden centraal. Deze gebieden hebben aan het begin van het ontwikkelingsproces vaak te maken met een slecht imago. De toepassing van branding op herstructureringsopgaven, zoals in het pilotproject "Identiteit & Branding" van het Ministerie van VROM, valt hiermee buiten dit onderzoekskader.

1.3 Doel- en Probleemstelling

Branding is, bij de aanvang van dit onderzoek, vooral nog een marketingterm, gericht op het vergroten van marktaandeel en marges op producten. Maar met de ontwikkeling van het corporate brand concept heeft de toepassing van branding op gebieden aan populariteit gewonnen en wordt er steeds meer onderzoek gedaan naar place brands. Dit is een verzamelnaam voor merken die zich specifiek op een gebied richten zoals city brands, destination brands, location brands etc.

De doelstelling van deze scriptie is om inzicht te geven in de verschillende benaderingen van branding, zowel vanuit de theorie als in de praktijk van gebiedsontwikkeling. Met dit onderzoek wil ik iedereen die bij gebiedsontwikkeling in het algemeen, en met binnenstedelijke transformatiegebieden in het bijzonder, betrokken is een beeld te geven van wat de toegevoegde waarde van branding kan zijn bij gebiedsontwikkelingsopgaven.

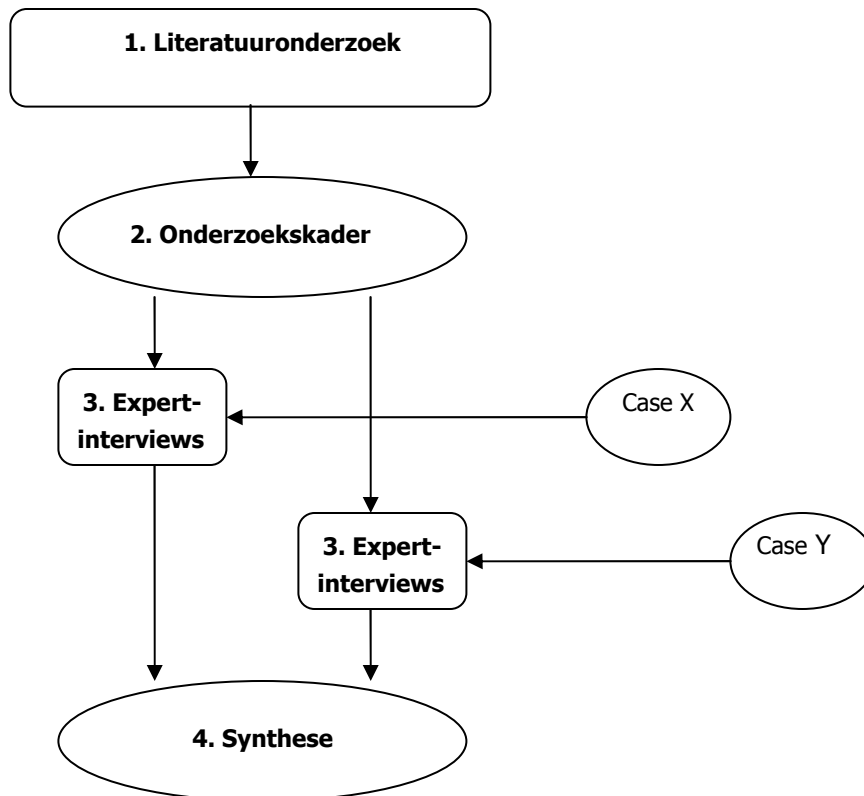
Dit onderzoek bestaat uit een theoretische analyse en een empirische toets. Met dit onderzoek probeer ik tot een oordeel te komen of de praktische toepassingen van branding bij stedelijke transformatiegebieden overeen stemt met de theoretische benaderingen van branding. Wellicht gebeuren er in de praktijk goede dingen maar moeten we dit geen branding noemen of biedt de theorie interessante inzichten om het in de praktijk van gebiedsontwikkeling anders te doen.

Vanuit deze doelstelling wordt de probleemstelling voor dit onderzoek als volgt geformuleerd:

Welke toegevoegde waarde kan branding hebben bij de ontwikkeling van stedelijke transformatiegebieden?

1.4 Aanpak/methodiek

Onderstaand schema geeft een beeld van de opbouw van het onderzoek. Het onderzoek begint met 1) een literatuurstudie naar de functies van merken en de verschillende merkconcepten. Van daaruit wordt er 2) een vertaling gemaakt naar de praktijk van gebiedsontwikkeling en wordt het onderzoekskader gesteld voor de empirische toets. Vervolgens wordt dit onderzoekskader 3) empirisch getoetst via twee case studies. Het onderzoek wordt afgesloten met de 4) synthese.



Stap 1;

Het onderzoek start met een literatuurstudie naar het begrip branding. In dit deel van het onderzoek tracht ik de essentie van dit begrip duidelijk te stellen en wordt inzicht gegeven in de verschillende functies van merken en de verschillende merkconcepten.

De probleemstelling heeft voor het literatuuronderzoek geleid tot de volgende deelvragen:

- Wat wordt verstaan onder branding en hoe verhoudt dit zich tot marketing?
- Welke functie(s) of toegevoegde waarde(n) hebben merken?
- Welke verschillende merkconcepten worden onderscheiden?
- In hoeverre kunnen gebieden als merkproducten gezien worden?
- Wat zijn de karakteristieken van place branding?

Stap 2;

Op basis van de gegevens uit het literatuuronderzoek wordt het theoretisch kader vastgelegd voor het empirisch onderzoek. Op basis van de gegevens uit het literatuuronderzoek worden in het theoretisch kader de functies van branding in relatie tot het gebiedsontwikkelingsproces weergegeven.

Stap 3;

Het theoretisch kader vormt het vertrekpunt voor het empirisch onderzoek. Voor het empirisch onderzoek worden cases geselecteerd die voldoen aan het criterium stedelijke transformatie én waarbij branding expliciet wordt toegepast. Voor deze casestudies zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- Wat wordt verstaan onder branding?
- Met welk doel is branding toegepast?
- Welke toegevoegde waarde heeft branding voor de betrokken partijen gehad?

De antwoorden op deze vragen worden verkregen via expert-interviews. De experts worden gezocht onder de betrokken partijen bij de gebiedsontwikkeling. Het betreft ondermeer mensen actief in de marketingwereld, gebiedsontwikkelaars en gemeenten. Op een beschrijvende manier wordt inzicht gegeven in de wijze waarop de verschillende actoren de branding hebben ervaren en of zij hierin toegevoegde waarde voor de gebiedsontwikkeling zien.

Stap 4;

Op basis van de theoretische en empirische data wordt een analyse uitgevoerd. Hierbij worden de cases onderling vergeleken en wordt de praktijk met de theorie vergeleken. Uit deze analyse volgen conclusies en aanbevelingen voor branding bij gebiedsontwikkelingsopgaven.

HOOFDSTUK 2 Marketing en Branding

In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in de wereld van marketing en branding. Hierbij moet worden aangetekend dat het hier een beperkt beeld van deze materie betreft. De beschikbare literatuur is enorm, kent vele verschillende inzichten en is ook nog eens modegevoelig. De nadruk in dit hoofdstuk ligt op de functie van merken bij de toepassing van branding.

De eerste paragraaf gaat in op de essentie van marketing waarna in de tweede paragraaf stil gestaan wordt bij de functie van merken en de verschillende merkconcepten. Tenslotte wordt in de derde paragraaf branding als proces behandeld.

2.1 De essentie van marketing

Om de essentie van marketing te beschrijven wordt voor een groot deel gebruik gemaakt van de theorie van Philip Kotler. Niet dat dit de enige waarheid over marketing bevat maar hij wordt wel gezien als één van de belangrijkste deskundigen op dit gebied.

Marketing wordt nog te vaak gezien als promotie en reclame maar het is al jaren veel meer dan dat. Marketing is in de eerste plaats een middel om de afzet van producten te vergroten door het aantrekken van nieuwe klanten en het behouden van bestaande klanten. Om dit doel te bereiken heeft de marketeer diverse instrumenten ter beschikking, de zogenaamde marketingmix. Naast Promotie bestaat deze mix uit Prijs, Product en Plaats.

Om inzicht te krijgen in de behoeften van de klanten wordt de markt verdeeld in klantsegmenten en wordt een keuze in doelgroepen gemaakt. Vervolgens moet bepaald worden hoe de doelgroepen bediend gaan worden, welke productdifferentiatie wordt gekozen en hoe men zich wil positioneren in de markt (Kotler, 2006).

Bij marketing draait het dus bij uitstek om klanten en weten wat de behoeften van (potentiële) klanten zijn. Het gaat erom gericht op deze behoeften te anticiperen bij de productontwikkeling en het product vervolgens, tegen de juiste prijs, in de markt te zetten. Een effectieve promotie en distributie van het product voltooien vervolgens de marketingaanpak.

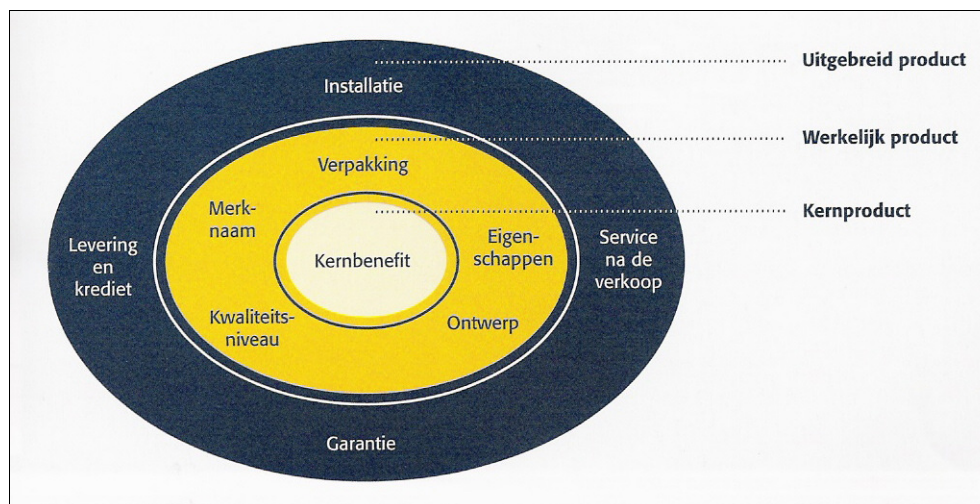
Naast de consument als klant wordt, in een moderne marketingaanpak, de samenleving als geheel ook als klant benaderd. Dit wordt het maatschappelijk marketing concept genoemd. "Dit concept houdt in dat de marketingstrategie waarde voor klanten moet leveren op een manier die zowel het welzijn van de klant als van de samenleving bevordert of verbetert" (Kotler 2006, pag. 10).

Duidelijk is dat bij een marketingaanpak het product het eerste en meest elementaire aandachtspunt is (Kotler, 2006, pag. 106). Maar wat is nu een product?

Kotler (2006, pag. 106) omschrijft een product als;

"alles dat op een markt kan worden gebracht of aangeboden voor verwerving, gebruik, verbruik of aandacht, waarmee in een specifieke behoefte kan worden voorzien. Niet alleen tastbare goederen zijn producten; ruim genomen wordt onder producten verstaan: materiële objecten, diensten, evenementen, personen, plaatsen, organisaties en ideeën of combinaties daarvan".

Binnen deze ruime definitie van een product onderscheidt hij het product naar verschillende niveaus. Het kernproduct is het meest elementaire niveau dat inspeelt op de kernbehoeftes van de consument. Dit kernproduct moet vervolgens omgezet worden in een werkelijk product, een product dat op de markt gebracht kan worden inclusief product- en servicekenmerken, een ontwerp, een kwaliteitsniveau, een merknaam en verpakking. Tenslotte kan, door het leveren van extra ondersteunende dienstverlening een uitgebreid product gerealiseerd worden. Dit beeld van een product wordt in onderstaande figuur gevisualiseerd.

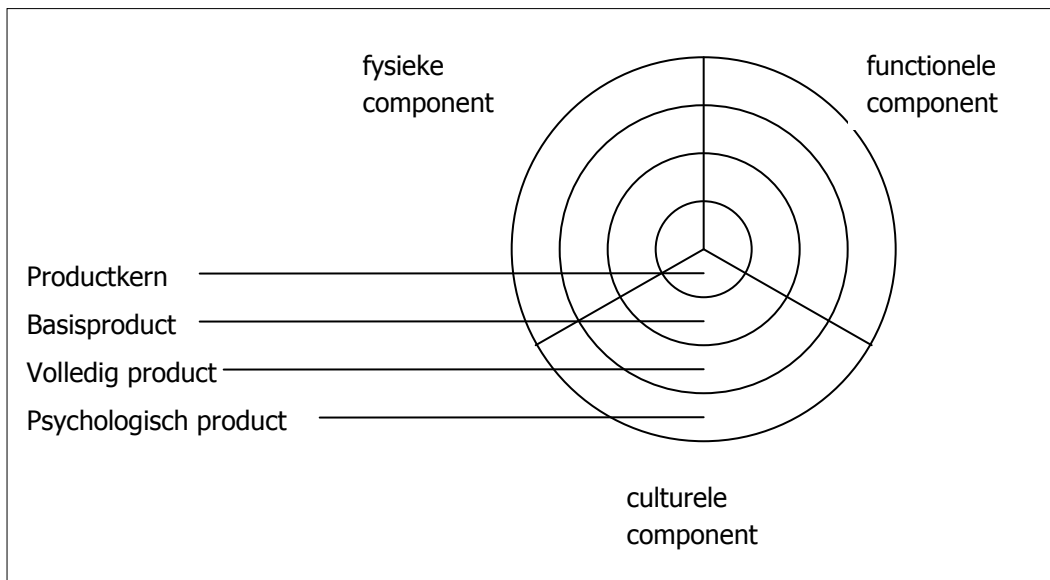


Figuur: Drie Productniveaus (Kotler 2006)

Ook Van 't Verlaat ziet marketing als het slaan van een brug tussen producten en (potentiële) klanten op een zodanige wijze dat de afzet van die producten wordt vergroot of versneld. Zijn begrip van marketing sluit nauw aan op de visie van Kotler en werkt dit verder uit naar de praktijk van gebiedsontwikkeling.

In zijn studie naar marketing en gebiedsontwikkeling staat het begrip marktgerichte productontwikkeling centraal. Het juiste product op de juiste plaats is de hoofdzaak, prijs en promotie zijn hiervan afgeleide marketingprincipes (Van 't Verlaat 2007).

Van 't Verlaat (2007) heeft het product concept van Kotler verder uitgebouwd en ontleedt het product in verschillende dimensies, te weten productcomponenten en productschillen. Van de productcomponenten spreekt de fysieke component het meest tot de verbeelding, dit is wat we waarnemen. De functionele component bevat de op service of dienstverlening gerichte aspecten. De marketinginstrumenten zouden op al deze dimensies toegepast kunnen worden.



Bron: Van 't Verlaat (2007)

Naast een andere naamgeving van de verschillende niveaus van Kotler in de eerste drie schillen en een expliciet onderscheid in productcomponenten is voor deze scriptie de belangrijkste toevoeging het psychologisch product. Dit kan gezien worden als een stao naar branding.

Branding wordt vaak als gevolg gezien van technologische ontwikkelingen en globalisering. Door deze ontwikkelingen is de marketingomgeving veel complexer geworden; de productie is gedecentraliseerd en de keuzevrijheid voor consumenten is enorm toegenomen. Om in deze globale wereld nog herkenbaar of onderscheidend te zijn worden merken van steeds grotere waarde voor de onderneming geacht.

Is branding, door het creëren van een psychologisch product, een sausje wat achteraf toegevoegd wordt of zijn dit aspecten die nauw verbonden zijn met de productkern? Enkele verschillende visies hierop worden in de volgende paragraaf behandeld.

2.2 Merken

Merken worden als symbool al eeuwenlang toegepast zoals familiewapens in de Middeleeuwen of het brandmerken van koeien. Het eerste 'echte' merk in Nederland was van Bols in 1575. Maar pas vanaf de industriële revolutie zijn merken massaal ontstaan en de laatste decennia is de invloed van het merk steeds groter geworden (Boer, 2007).

Waren merken in eerste instantie niet veel meer dan communicatieve omhulsels van producten, bedoeld om de kooplust van de consument aan te wakkeren (Van der Loo et al 2007), tegenwoordig vormen merken de basis voor lange termijn succes van een onderneming (Ashworth et al 2007). Merken hebben zich in de loop der tijd ontwikkeld van slechts een herkenningsteken tot een breder gedachtegoed, visie of filosofie waarbij ook maatschappelijke meerwaarde steeds meer aandacht krijgt.

Toch is er nog veel onduidelijkheid over merken en welke toegevoegde waarde merken hebben. Merken worden allereerst op diverse manieren geïnterpreteerd. Een eerste, veelvuldig gebruikte definitie van merken is van Philip Kotler;

"A brand is a name, term, sign, symbol or a combination of them, intended to define the goods or services of one seller or a group of sellers and to differentiate them from those of competitors".

Deze benadering dateert uit 1980. Centraal hierin staat het begrip differentiatie. Merken werden door de eigenaar hiervan gemaakt met als doel zich hiermee te onderscheiden van andere aanbieders. Deze benadering wordt een stap verder gebracht door het merk als een identiteit te zien. De merkidentiteit (brand identity) is het merk zoals dat door de eigenaar wordt gezien. Dit concept stelt het product, de identiteit centraal. Deze definitie wordt, in juridische zin, ook nog veelvuldig gebruikt om merken te registreren.

De tweede definitie is van Giep Franzen (1998);

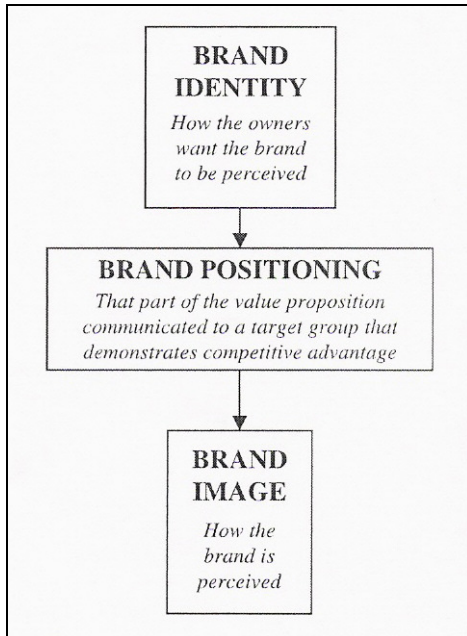
“Een merk bestaat alleen in de hersenen van mensen. Het is een netwerk van associaties tussen elementen in het geheugen. Die associaties zijn het resultaat van gezamenlijke, gelijktijdige verwerking in ruimte en tijd van zintuiglijke prikkels en van het denken over verschillende fenomenen in relatie tot elkaar”.

Deze definitie komt voort uit een meer psychologische benadering. Het merkimago (brand image) zoals het door de consument in zijn hoofd wordt gevormd, is hier de leidende gedachte.

Een merk wordt hier voorgesteld als bolvormige ruimte waarin verschillende merkcomponenten (merkbekendheid, merkbetekenissen, merkemoties, merkpositionering, merkattitude, merkgedragstendentie en merkrelatie) zijn gelokaliseerd.

Het geheel aan merkcomponenten werd in eerste instantie het psychologisch product genoemd, later werd dit de merkrepresentatie. De intensiteit van de merkrepresentatie, ofwel de waarschijnlijkheid dat een merk op elk willekeurig moment in ons bewustzijn komt is de merksaillantie. Deze merksaillantie oefent een grote invloed uit op onze waarneming en op ons koopgedrag en vertaalt zich in brand equity. Dit is uiteindelijk de financiële meerwaarde van merken voor de eigenaar (Franzen 1999). Omdat de financiële meerwaarde zich moeilijk laat berekenen wordt klantwaarde, het hebben van duurzame klantrelaties, veelal als maatgevende factor gezien.

De twee, hierboven aangehaalde, definities van merken staan in nauwe relatie tot elkaar. Een merkimago wordt door de consument opgebouwd uit associaties (gevoelens, herinneringen, ideeën). En deze associaties worden voor een belangrijk deel bepaald door communicatie van de merkidentiteit door de merkeigenaar. In onderstaande figuur worden deze twee begrippen van een merk verbonden door de positionering (brand positioning), ofwel de relatieve positie van het merk ten opzichte van andere merken.



Bron: Kavaratzis 2005b

In de volgende drie paragrafen worden merken nader uitgediept. In eerste instantie wordt een overzicht gegeven van de toegevoegde waarde van merken, daarna worden verschillende functies van merken belicht en tenslotte worden verschillende merkconcepten toegelicht.

2.2.1 De toegevoegde waarde van merken

In eerste instantie worden merken ontwikkeld om toegevoegde waarde voor de merkeigenaar te realiseren, en deze toegevoegde waarde ontstaat pas als het merk ook toegevoegde waarde heeft voor de consument. De toegevoegde waarde van merken kunnen gesplitst worden naar de toegevoegde waarde van een merk voor de eigenaar, de tussenpersoon en de consument (Boer, 2007):

Voor de eigenaar heeft een merk vooral commerciële waarden:

- Het merk vertegenwoordigt een financiële waarde, de brand equity. Deze waarde is gebaseerd op de verwachte toekomstige afzet ten gevolge van merkentrouw.
- Het merk kan ook direct financiële meerwaarde opleveren doordat een product van een bepaald merk duurder verkocht kan worden.
- Het merk biedt, bij registratie, juridische bescherming tegen imitaties.

- Het merk kan de basis vormen voor een (verondersteld) productverschil met andere merken.
- Het merk kan voor onderscheidend vermogen op de plaats van verkoop zorgen.
- Het merk biedt bij een opgebouwde merkbekendheid en merkvoorkeur de mogelijkheid om nieuwe markten te betreden. Voorbeelden hiervan zijn Pall Mall, Marlboro, Virgin.
- Het merk kan voor een onderneming een interne functie vervullen: "Living the Brand" betekent dan dat alle medewerkers zich bewust zijn van en gedragen naar de merkwaarden.

Ook voor de tussenpersoon zijn het ook vooral de commerciële waarden van een merk die ertoe doen;

- Het merk biedt de mogelijkheid extra marge te kunnen maken.
- Het merk kan traffic genereren, bepaalde acties trekken extra klanten.
- Merken kunnen bijdragen aan de profilering van een winkelformule.
- Het merk kan zorgen voor impulsaankopen.
- Het merk vormt een prijsreferentie voor andere merken.
- Het merk kan de basis vormen voor exclusiviteit.

Voor de consument heeft het merk vooral waarde in de zin van gebruik en beleving:

- Het merk biedt de consument vertrouwen en zekerheid over de kwaliteit van het product.
- Het merk kan de basis vormen voor merkentrouw. Door goede ervaringen worden geen andere merken meer overwogen.
- Het merk biedt visuele herkenning en houvast op de plaats van verkoop.
- Het merk kan onderscheidend vermogen en status bieden. Door het gebruik van merken kan een bepaalde boodschap uitgedragen worden. Merken kunnen op deze wijze bijdragen aan een (gewenst) imago.

De waarde van merken voor een consument worden door Giep Franzen (1999) verdeeld naar productwaarden, toegevoegde symbolische waarden en koopgedragwaarden.

Productwaarden zijn de waarden die voortvloeien uit het product zelf. Hiertoe behoren onder meer;

- functionele waarden (gebaseerd op fysieke producteigenschappen),
- sociale waarden (culturele associaties bij het gebruik van een product),
- emotionele waarden (geactiveerde emoties bij bepaalde producten),
- epistemologische waarden (intellectuele prikkeling),
- esthetische waarden (schoonheid en stijlvoorkeuren).

Symbolische waarden zijn waarden die tot stand komen in een proces van interactie tussen marketing communicatie door producenten en het gebruik van merken door consumenten. Deze kunnen onderverdeeld worden in;

- merkpersoonlijkheid (persoonlijkheidskenmerken die aan een merk gekoppeld worden),
- gebruikersimago (sociaal-economische eigenschappen of persoonlijkheidskenmerken van de stereotype gebruiker),
- merkemoties,
- merkwaarden.

Koopgedragwaarden worden gevormd door de functie die ze vervullen in het koopgedrag van consumenten, hiertoe behoren;

- vereenvoudiging (door identificatie met een merk),
- zekerheid (zowel wat betreft kwaliteit van het product als sociale goedkeuring en waardering),
- risicoreductie (goede service en nazorg).

2.2.2 De functie van merken

Vanwege de verschillende interpretaties van merken kan de functie van merken ook verschillen. Onder andere De Cheratony et al (1998) hebben hier uitgebreid onderzoek naar gedaan en maken onderscheid naar merken als; juridisch instrument, logo, kortschrift, risicobeperking, imago, identiteit, waardensysteem, persoonlijkheid, relatie en toegevoegde waarde. Deze uitgebreide verdeling kan nagenoeg geheel ondergebracht worden bij de indeling van merken door Hankinson. Hankinson is als onderzoeker verbonden aan de London Metropolitan University en zijn focus is gericht op place brands vanuit culturele en toeristische insteek.

Hankinson (2003) onderscheidt vier verschillende functies van merken, die onderling gerelateerd zijn:

- Het merk als communicatiemiddel
- Het merk als perceptie
- Het merk als waardecreator
- Het merk als relatie

Het merk als communicatiemiddel

Het merk als communicatiemiddel sluit aan bij de benadering van merken door Philip Kotler. Het merk is hierin de, door de eigenaar opgebouwde of gewenste, identiteit. Deze (onderscheidende) identiteit wordt door de eigenaar van het merk gecommuniceerd.

Het merk als perceptie

Het merk als perceptie sluit aan bij de meer psychologische benadering van merken door Giep Franzen. Het merk wordt gevormd door associaties in het geheugen van mensen. Het imago is bepalend voor het succes van het merk.

Dat er tussen deze twee concepten een relatie bestaat bleek al in de vorige paragraaf. Het imago wordt immers voor een groot deel bepaald door de communicatie van de identiteit door de eigenaar.

Het merk als waardecreator

Het merk als waardecreator benadert merken vanuit de gedachte dat zij waardevolle assets zijn voor een onderneming en de consument. Brand equity is hier het sleutelbegrip en heeft enerzijds betekenis voor de producent in de zin van strategische en commerciële waarde en anderzijds voor de consument in de zin van een garantie voor kwaliteit en risicoreductie.

De werkelijke brand equity in financiële termen is moeilijk te meten. Klantwaarde, het hebben van sterke en betrouwbare klantrelaties, wordt daarom vaak als het elementaire kapitaalgoed van brand equity gezien (Kotler 2006). Eerder werd al gesteld dat brand equity pas ontstaat als het merk waarde heeft voor de consument.

Het merk als relatie

Het merk als relatie gaat ervan uit dat het merk een persoonlijkheid is waarmee je als consument een relatie aan zou kunnen gaan. De relatie kan ontstaan omdat het eigenbeeld van de consument aansluit bij de persoonlijkheid van het merk of de relatie ontstaat doordat de behoeften (fysiek en psychologisch) aansluiten bij de functionele kenmerken en symbolische waarden van het merk. Dit concept wordt met name relevant geacht voor dienstverlenende sector (de Chernatony et al 2001 in; Hankinson 2003).

In het volgende hoofdstuk wordt dit concept, vanwege de toepassing hiervan bij place branding, uitgebreider behandeld. Eerst worden in de volgende paragraaf nog de dominante merkconcepten behandeld.

2.2.3 Merkconcepten

Na een uiteenzetting van de toegevoegde waarde van merken en de verschillende functies die merken kunnen vervullen worden in deze paragraaf de dominante, inhoudelijk verschillende, merkconcepten besproken. Het meest gebruikte onderscheidt betreft merken als product brands of corporate brands.

Product brands en corporate brands

De meest eenvoudige uitleg van het verschil tussen product brands en corporate brands is als volgt: Bij een product brand denkt de consument primair aan het product waaraan het is gekoppeld (bijvoorbeeld Croma, Fanta en King) en bij een corporate brand is de merknaam gelijk aan de bedrijfsnaam en denkt de consument primair aan het bedrijf en pas daarna aan de producten (bijvoorbeeld Shell, KPN of KLM) (Boer, 2007). Deze uitleg sluit ook aan bij de visie van Kotler waarin organisaties binnen zijn definitie van een product vallen.

Maar in de literatuur wordt een corporate brand ook wel uitgelegd als corporate identity; daarbij is een merk veel dieper geworteld dan dat het slechts gelijk is aan de bedrijfsnaam. In deze scriptie is corporate identity de leidende gedachte achter een corporate brand.

Jean-Noël Kapferer (2003) maakt in zijn boek "Het merk opnieuw uitgevonden" ook onderscheid tussen product brands en corporate brands. Product brands hebben volgens hem veelal een westerse oorsprong waarbij de basisgedachte is dat een consument zich een product toe eigent. Goede product brands zijn volgens Kapferer onderscheidend, relevant en versterken het zelfbeeld van de consument.

Corporate brands hebben daarentegen een oosterse oorsprong en gaat het in essentie om een vertrouwensrelatie met de consument. Geloofwaardigheid en authenticiteit van het merk zijn hier de relevante dimensies. Voorbeelden van sterke corporate brands zijn; L'Oreal, Unilever, Procter & Gamble en Accor.

Corporate branding, zoals wij dat kennen, is ontstaan vanuit product branding en heeft als belangrijke overeenkomst het creëren van differentiatie en toegevoegde waarde (Knox et al 2003). Anderzijds wijken corporate brands op meerdere punten af van product brands. In de tabel op de volgende pagina zijn de belangrijkste verschillen weergegeven.

	Product brands	Corporate brands
Management responsibility	Brand manager	Chief executive
Functional responsibility	Marketing	Most/all departments
General responsibility	Marketing personnel	All personnel
Disciplinary roots	Marketing	Multidisciplinary
Brand gestation	Short	Medium to long
Stakeholder focus	Consumers	Multiple stakeholders
Values	Contrived	Real
Communications channels	The marketing communications mix	Total corporate communications Primary: performance of products and services; organisational policies; behaviour of CEO and senior management; experience of personnel and discourse by personnel Secondary: marketing and other forms of controlled communication Tertiary: word of mouth
Dimensions requiring alignment	Brand values (covenant) Product performance Communication Experience/image and reputation Consumer commitment Environment (political, economic, ethical, social, technological)	Brand values (covenant) Identity (corporate attributes/sub cultures) Corporate strategy Vision (as held by the CEO and senior management) Communication Experience/image and reputation Stakeholders commitment (internal and external constituencies) Environment (political, economic, ethical, social, technological)

Bron: Balmer 2003

Uit deze opsomming blijkt dat er veel meer belang gehecht wordt aan een corporate brand dan aan een product brand. De verantwoordelijkheid voor een corporate brand ligt op het hoogste niveau in een organisatie. Een corporate brand is veel duurzamer dan een product brand en richt zich niet alleen op consumenten maar ook op commitment van meerdere stakeholders, binnen en buiten de organisatie. Volgens bovenstaande tabel zijn product brands gebaseerd op 'bedrieglijke' waarden en corporate brands op 'echte' waarden. Deze kwalificatie voor product brands maakt van branding niet veel meer dan

het bekende sausje dat achteraf toegevoegd wordt om de kooplust van consumenten te bevorderen.

De communicatie van een corporate brand behelst meer dan alleen marketing communicatie, hier wordt gesproken over totaal communicatie. Naast marketing communicatie gaat dit over het totale gedrag van een organisatie. Het merk is niet slechts de verantwoordelijkheid van de marketing manager maar de verantwoordelijkheid ligt op het hoogste niveau in de organisatie en alle medewerkers binnen de organisatie hebben een zodanige binding met het merk dat ze het merk beleven. Deze interne werking wordt ook wel met 'living the brand' aangeduid.

Voor corporate brands geldt dat het merk erg sterk met de identiteit van de organisatie is verbonden:

"Vultus est index animi"

Vertaald vanuit het Latijns betekent dit "de uitdrukking op iemands gezicht weerspiegelt de geest" en dat is de kern van de corporate brands gedachte (Balmer et al 2003). Met name op basis van deze visie op corporate branding heeft de ontwikkeling van place brands een enorme vlucht genomen. In hoofdstuk 3 wordt hieraan meer aandacht besteed.

2.3 De essentie van branding

De essentie van branding wordt weergegeven in onderstaande definitie van Kapferer (2003):

"Branding is het verbinden van een merk(naam) met een waardevolle propositie."

Branding wordt door Boer (2007) gezien als een proces dat bestaat uit brand design en brand building. De definitie van Kapferer heeft in dit proces betrekking op het eerste gedeelte tot en met brand design. Dit proces is hieronder schematisch weergegeven.



Bron: Boer 2007

Eerder werd het verschil tussen identiteit en imago aangehaald en dat uiteindelijk het imago (de perceptie van het merk door de consument) bepalend is voor het succes van het merk. Binnen deze context wordt het gehele proces, met het imago als resultaat, als branding bestempeld. Daarentegen stellen de marketeers, over het algemeen, branding gelijk aan brand design en wordt brand building gezien als communicatie.

Brand design is het creëren van de mentale merkidentiteit in woord en het vormgeven van de visuele merkidentiteit in beelden. De mentale merkidentiteit geeft aan waar het merk voor staat, dit is het DNA of de ziel van het merk. De invulling van de mentale merkidentiteit kan aan de hand van zes onderdelen;

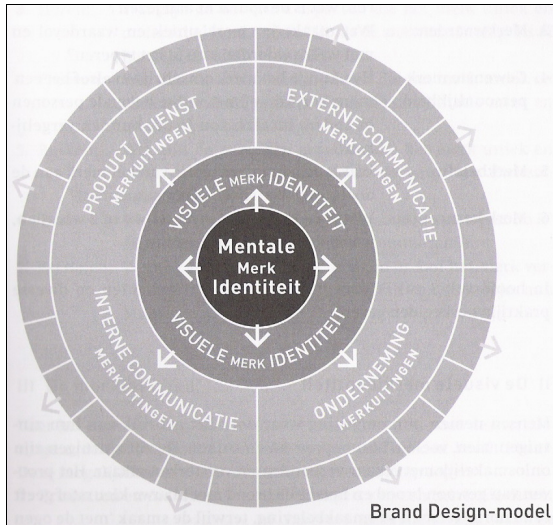
- Merkvisie: Weke positie neemt het merk in de markt in?
- Merkmisssie: Wat is de opdracht van het merk?
- Merkwaarden: Wat maakt het merk uniek en waardevol?
- Merkpersoonlijkheid: Welke persoonlijke eigenschappen heeft het merk?
- Merkbelofte: Wat is de primaire belofte aan de doelgroep?
- Merk-kernconcept: Wat is de reden van het bestaan van het merk?

De visuele merkidentiteit wordt waargenomen door de vijf zintuigen; horen, zien, voelen, ruiken en proeven en kan daarnaast tot uiting komen in taalgebruik en personen die aan het merk verbonden zijn.

Brand building is het vestigen van het merk via de merkkuitingen. De merkkuitingen worden door Boer (2007) geclusterd in vier hoofdgroepen;

- producten en diensten,
- externe communicatie,
- interne communicatie,
- het bedrijf achter het merk.

Deze vier groepen van merkkuitingen vertonen een belangrijke overeenkomst met het begrip totaal communicatie.



Bron: Boer (2007)

Bij branding gaat het dus uiteindelijk om het beïnvloeden van het imago vanuit een gewenste identiteit. De identiteit van een merk wordt bepaald door de aanbieder, het geeft aan hoe het merk ervaren moet gaan worden door de doelgroep. Het imago is het beeld dat consumenten van het merk hebben en bepaalt uiteindelijk het succes. Als het imago te ver van de identiteit verwijderd is dan is de branding mislukt.

Onderstaande plaatjes geven het principiële verschil tussen marketing en branding aardig weer. Bij marketing komt de boodschap direct van de zender en bij branding heeft de zender via totaal communicatie een imago gecreëerd en heeft de ontvanger een bepaalde perceptie. Zoals eerder al aangegeven moet wel opgemerkt worden dat marketing meer is dan alleen promotie.



Bron: www.zagbook.com

HOOFDSTUK 3 Place branding

3.1 Inleiding

Na de uiteenzetting van enkele algemene visies op merken en branding in het voorgaande hoofdstuk gaat dit hoofdstuk specifiek over de huidige inzichten op toepassing van merken op plaatsen ofwel place branding. De volgende paragraaf vergelijkt het concept place brand nog eens met de concepten product brand en corporate brand. In paragraaf 3.3 worden de functies van place brands en het belang van totaal communicatie bij place branding (paragraaf 3.4) omschreven.

Sinds begin jaren 90 van de vorige eeuw wordt er serieus gedacht over een bredere toepassing van marketinginstrumenten op plaatsen (Ashworth & Voogd (1990), Berg et al (1990), Kotler (1993)) en wordt het breder gezien dan alleen promotie van plaatsen. Enerzijds wordt dit verklaard door een verdergaande de-industrialisatie en opkomst van de dienstensector (Hannigan 2003 in: Kavaratzis 2005a), toenemende concurrentie om investeringen, toerisme en inwoners (Kotler et al 1999 in: Kavaratzis 2004) en anderzijds, vanuit meer theoretische invalshoek, door een verdere ontwikkeling van het marketingconcept (oa. Marketing in Non-Profit Organisations, Social Marketing en Image Marketing) (Ashworth and Voogd 1990 in: Kavaratzis 2005a).

3.2 Het place brand concept

Net zoals er in de algemene marketingliteratuur verschillende definities gehanteerd worden voor merken zo worden ook place brands op verschillende wijzen gedefinieerd.

Een eerste definitie van een place brand sluit aan op de definitie van merken door Kotler uit paragraaf 2.2, en neemt identiteit als vertrekpunt.

“A place brand is the set of central, enduring and distinctive characteristics that actors ascribe to a place” (Pryor et al, 2007).

De tweede definitie van een place brand vindt aansluiting bij de visie van Giep Franzen en stelt het imago centraal.

"A brand is a multidimensional assortment of functional, emotional, relational and strategic elements that collectively generate a unique set of associations in the public mind" (Aaker 1996:68 in Kavaratzis 2005a).

Net zoals bij andere merken geldt ook voor place brands dat identiteit en imago nauw aan elkaar verbonden zijn. Om geloofwaardig te zijn is het van belang dat identiteit en imago niet te ver van elkaar verwijderd zijn.

De conceptualisering van place brands was in eerste instantie gebaseerd op het product brand concept (de plaats als toeristische attractie) maar is tot verdere ontwikkeling gekomen met de komst van het corporate brand concept. In lijn van dit concept wordt de stad als 'organisatie' beschouwd, gaat het veel meer over stedelijke ontwikkeling en wordt de directe relatie met fysieke producten losgelaten (Kavaratzis 2005a).

Place brands als product brands

In actuele publicaties over place branding wordt veelvuldig geschreven over de tekortkomingen van het product brand concept voor plaatsen. Om een beeld te geven van de geconstateerde verschillen tussen plaatsen en producten wordt gebruik gemaakt van literatuur van Frost en Hankinson.

Frost (2004 in: Pryor et al 2007) onderscheidt producten van plaatsen op de volgende punten;

- Producten zijn eenvoudig aanpasbaar aan de behoeftes van de consument. Associaties kunnen later naar behoefte worden toegevoegd. Het imago van plaatsen is veelal gedurende jaren ontstaan en er gaan jaren overheen om dit imago te beïnvloeden.
- De ontwikkeling van een place brand identity verloopt anders dan bij producten. Plaatsen zijn over het algemeen niet ontwikkeld met een speciaal doel voor ogen en plaatsen kennen zeer diverse doelgroepen waarvan het moeilijk is een algemene identiteit vast te stellen.
- Brand building, de communicatie van de identiteit, is bij plaatsen, vanwege de diverse doelgroepen, veel complexer dan bij producten.
- Een veelheid aan stakeholders met verschillende belangen maakt het moeilijk, zo niet onmogelijk, om tot een breed gedragen identiteit te komen. Daarbij speelt ook een gebrek aan gedeeld belang, centrale autoriteit en gebrek aan marketing kennis.

Een tweede opsomming waarin wordt aangegeven dat plaatsen niet gelijk zijn aan producten komt van Hankinson (2007). Hij onderscheidt plaatsen van producten voor een belangrijk deel op basis van het meervoudige karakter van plaatsen. Daarbij komen een aantal juridische, administratieve en politieke aspecten. Zoals eerder aangegeven benadert Hankinson plaatsen vanuit een toeristische insteek:

- Een plaats is geen enkel op zich zelf staand product maar bestaat uit meerdere en diverse onderdelen zoals voorzieningen en infrastructuur (Sleipen 1990 in: Hankinson 2007). Een plaats is op een organische manier ontstaan door ingrepen van verschillende publieke en private organisaties. Place marketing begint eigenlijk met een oud product, branding moet dan gezien worden als re-branding.
- Vanwege de diversiteit van plaatsen worden deze door verschillende consumenten op verschillende manieren geconsumeerd (Urry 1990, Ashworth et al 1990 in Hankinson 2007). De ervaring van een plaats wordt dan mede bepaald door interacties met andere consumenten (Langeard et al 1981, Warnaby et al 1997 in: Hankinson 2007).
- Elke consument ervaart de plaats op zijn eigen manier door gebruik te maken van bepaalde producten en diensten (Ashworth et al 1994 in; Hankinson 2007).
- De juridische grenzen zijn van overheidswege bepaald en deze grenzen komen niet noodzakelijkerwijs overeen met de grenzen van het ideale product (Ashworth et al 1994 in; Hankinson 2007).
- Doordat voor sommige plaatsen zowel op nationaal, provinciaal of gemeentelijk niveau marketing bedreven wordt kunnen er conflicten tussen marketingstrategieën ontstaan.
- Lange termijn brand strategieën staan vaak op gespannen voet met de korte termijn politieke verantwoordelijkheid (Hankinson 2001 in: Hankinson 2007).

Beide opsommingen vergelijken plaatsen met de meest eenvoudige definitie van een product en een product brand. Dit is wellicht te makkelijk maar beide vergelijkingen maken wel duidelijk dat een place brand veel complexer is dan een product brand. Met name de betrokkenheid van meerdere en diverse stakeholders valt hierbij op.

In de literatuur zijn ook goede voorbeelden van place branding op basis van het product brand concept te vinden. Barcelona's imago is sterk veranderd na de organisatie van de Olympische Spelen. De realisatie van het Guggenheim museum in Bilbao heeft het imago van deze stad enorm veranderd. Goede marketing rondom deze evenementen of bouwwerken hebben deze plaatsen tot merken getransformeerd en als gevolg daarvan zijn extra investeringen aangetrokken en heeft dit langdurig sociale en culturele voordelen gebracht (Ward 1998 in Hankinson 2007).

Hankinson (2003) verklaart het succes van Barcelona vooral door een goede samenwerking tussen verschillende stakeholders en waarbij iedere stakeholder profijt had bij deze samenwerking. Deze betrokkenheid van stakeholders neigt echter meer naar een corporate brand concept dan het hiervoor omschreven product brand concept.

Place brands als corporate brands

Het is inmiddels algemeen aanvaard dat place brands erg complexe en gevarieerde merken zijn, die verschillende doelen dienen en zich richten tot verschillende doelgroepen op het zelfde moment. Dit maakt ze moeilijker beheersbaar dan traditionele product brands (Trueman et al 2004 in Kavaratzis 2005a). Maar, in plaats van te stellen dat branding dus niet toepasbaar is op plaatsen, zien Trueman et al, Kavaratzis en Rainisto belangrijke overeenkomsten tussen place brands en corporate brands (Kavaratzis, 2005a).

Ashworth et al (2007) vatten de overeenkomsten tussen een corporate brand en een place brand als volgt samen:

- Zowel bedrijven als steden kennen verschillende disciplines (Ashworth & Voogd, 1990),
- Beiden kennen verschillende groepen van stakeholders (Kotler et al, 1993, Ashworth 2001)
- Beide kennen een grote mate van abstractheid en complexiteit (Trueman 2007)
- Beide dienen rekening te houden met hun sociale verantwoordelijkheid (Ave 1994)
- Beide hebben te maken met verschillende identiteiten (Dematteis 1994)
- Beide kennen een lange termijn ontwikkeling (Kavaratzis 2004)

Vanuit de vergelijking tussen product brands en corporate brands in paragraaf 2.2.3 zou hier nog aan toegevoegd kunnen worden dat de verantwoordelijkheid voor een place brand op het hoogste niveau in een organisatie moet liggen, dat ook place brands een duurzaam karakter hebben en dat de communicatie van place brands gebeurt via totaal communicatie.

3.3 De functie van place brands

Net zoals andere merken een bepaalde functie kunnen vervullen (paragraaf 2.2.2) zo zijn er ook verschillende visies op de functie van place brands. Vanzelfsprekend hebben place brands ook een identiteit en een imago waardoor ze als communicatiemiddel of perceptie gezien kunnen worden. En een place brand als waardecreator komt vooral tot uiting in de rol van het merk gericht op het aantrekken van extra investeringen.

Daarnaast zijn er interessante visies op place brands van Kavaratzis en Hankinson. Beide heren houden zich nadrukkelijk bezig met het onderzoek naar place brands; Kavaratzis is verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen en Hankinson aan de London Metropolitan University.

Het merk als sturingsinstrument

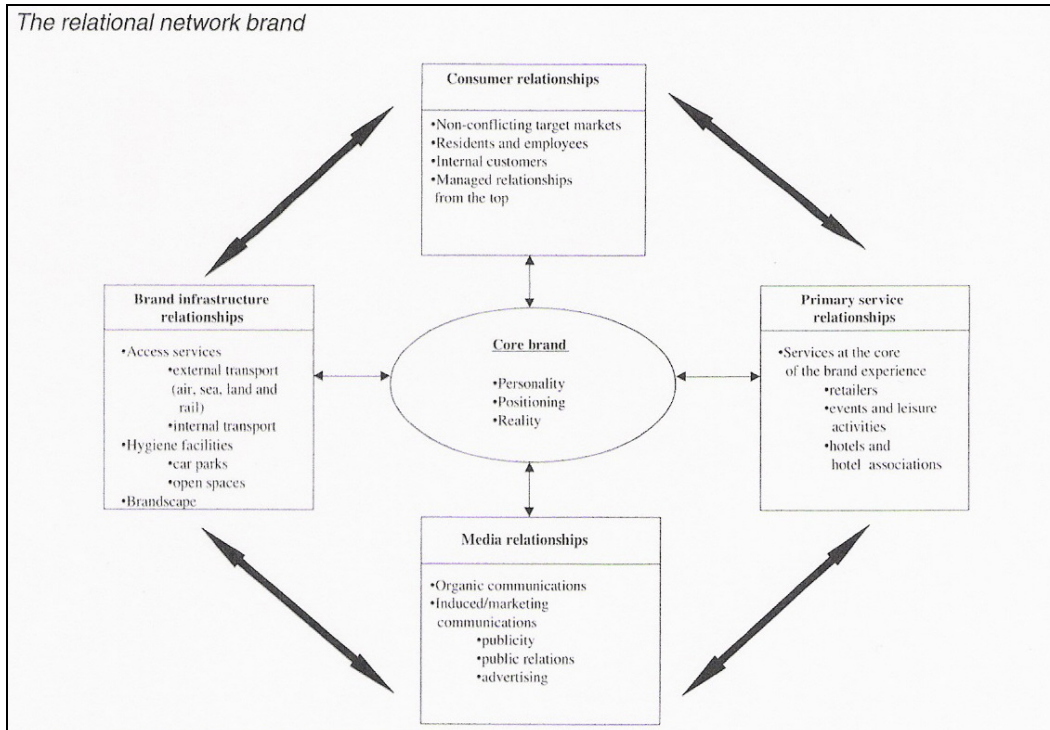
Voor Kavaratzis moet een place brand, vanuit een corporate brand gedachte, gezien worden als een verzameling van producten. Het merk, de place brand, heeft hierbij de functie van guiding light voor verdere marketingactiviteiten rondom deze producten. De merkidentiteit vormt de basis voor alle communicatie (Kavaratzis, 2005a).

De communicatie van een place brand gaat ook uit van totaal communicatie. Dit betekent dat het merk ook leidend is voor alle activiteiten van de organisatie. In paragraaf 3.4 wordt het begrip totaal communicatie nader toegelicht.

Het merk als relatie

Hankinson (2003) heeft het model van een place brand als relatie ontwikkeld. De relevantie van een place brand is volgens hem gelegen in het onderhouden van relaties met consumenten en andere stakeholders. In dit model wordt een plaats door Hankinson zodanig afgebakend dat het gezien kan worden als een service of product. Pas na zijn presentatie van dit model sluit Hankinson aan op het corporate branding concept. Inhoudelijk zijn er overigens wel al overeenkomsten tussen dit model en het corporate branding concept.

Zijn "relational network brand" is weergegeven in de figuur op de volgende pagina.



Bron: Hankinson 2003

Hankinson (2003) verklaart zijn model als volgt:

De place brand wordt vertegenwoordigd door een core brand en vier categorieën van relaties die deze core brand, of merkidentiteit, communiceren en versterken.

De merkidentiteit wordt bepaald door drie elementen:

De eerste is de merkpersoonlijkheid (personality) die op zich weer bestaat uit functionele, symbolische en, in de context van service product, belevingskenmerken. Functionele kenmerken zijn tastbaar, symbolische kenmerken zijn abstract en komen tegemoet aan behoefte voor sociale goedkeuring, persoonlijke expressie en zelfvertrouwen (Keller 1993 in; Hankinson 2003). Deze twee samen vormen de totale beleving. Het tweede element is het referentiekader (positioning) ten opzichte van de concurrentie. Hierbij worden de overeenkomsten met andere plaatsen én de onderscheidende eigenschappen geïdentificeerd. Het derde element is de dagelijkse werkelijkheid (reality). Zowel de merkpersoonlijkheid als het referentiekader dienen nauw verbonden te zijn met de werkelijkheid. Alle branding activiteiten moeten gebaseerd zijn op deze werkelijkheid en niet slechts op basis van het communiceren van een gewenst imago dat ver verwijderd is van deze werkelijkheid.

Ondanks dat er veel energie (zowel marketingtechnisch als financieel) in de ontwikkeling en instandhouding van de identiteit gestoken moet worden wordt het uiteindelijke succes bepaald door een effectieve uitbreiding van het merk door de relaties met stakeholders. Elke relatie versterkt de identiteit door consistente communicatie en serviceverlening. De relaties zijn dynamisch, deze wijzigen en ontwikkelen zich in de tijd doordat ook de interactie tussen stakeholders in het netwerk verandert. In de dynamische omgeving van place brands is het proces van branding ook minder beheersbaar dan bij traditionele product brands.

De relaties met de identiteit worden in vier groepen verdeeld; consumenten, primaire en secundaire diensten en de media. Primaire diensten hebben betrekking op de diensten van organisaties binnen de plaats zelf. De manier van dienstverlening van de betrokken stakeholders is van het grootste belang voor de instandhouding van de identiteit. Hierbij staat de relatie tussen consument en producent centraal. De aanwezige infrastructuur wordt gezien als de secundaire diensten en heeft betrekking op de bereikbaarheid, aanwezige voorzieningen en de gebouwde omgeving (brandscape). De derde groep bevat de relaties met de media. Een effectieve PR is noodzakelijk maar nog belangrijker is de organische communicatie. Hiermee wordt de niet geregisseerde communicatie bedoeld, die over het algemeen een veel sterkere invloed heeft op het imago. Hierom is het van het grootste belang om een goede relatie met de media te hebben zodat veranderingen in de realiteit via deze media naar buiten gebracht kan worden. De laatste groep vormen de consumenten. Het opbouwen van effectieve relaties met deze groep is natuurlijk het uiteindelijke doel maar kan niet zonder voldoende aandacht voor andere groepen van stakeholders.

Consumenten zijn in dit model vooral de bezoekers, naast de inwoners en de service-organisaties. Deze laatste twee maken onderdeel uit van de werkelijkheid en moeten bijdragen aan de merkwaarden van de identiteit. Er moet dus voor gewaakt worden dat de beoogde bezoekers compatible zijn met de inwoners. Conflicten kunnen ontstaan wanneer er verschillen bestaan tussen de economische doelen van een plaats en de sociaal-culturele waarden en behoeften van de inwoners. Een ander probleem ontstaat bij gebrekkige coördinatie tussen interne stakeholders. Dit pleit voor een verantwoordelijkheid van de place brand op het hoogste niveau in de organisatie.

3.4 Place branding

In de geraadpleegde literatuur wordt wisselend gesproken over destination branding, location branding, city branding en place branding. Deze verschillende termen worden verklaard door de verschillend gekozen invalshoeken. In eerste instantie werd place branding vanuit het toerisme gezien terwijl tegenwoordig de focus veel meer is gericht op stedelijke ontwikkeling als geheel.

Kavaratzis (2004) ziet in place branding een middel om enerzijds concurrentievoordeel te behalen op het gebied van het aantrekken van investeringen en toerisme en anderzijds als het verhogen van het welzijn van de inwoners van de stad, het versterken van de lokale identiteit, het binden van haar inwoners aan de stad en het activeren van sociaal kapitaal om sociale uitsluiting en onrust te voorkomen. In dit laatste geval fungeert een brand als "linking value"; een middel om aan te geven ergens bij te horen, deel uit te maken van een community (Cova (1997) in: Kavaratzis 2004).

Sinds enkele jaren is er een specifiek wetenschappelijk blad dat zich volledig op dit onderwerp richt. Deze "Journal of Place Branding and Public Diplomacy", hanteert een definitie voor place branding die aansluit bij de toenemende concurrentie tussen steden;

"Place branding is the practice of applying brand strategy and other marketing techniques and disciplines to the economic, social, political and cultural development of cities, regions and countries" (Pryor et al 2007).

Vervolgens wordt, op basis van de definitie van een place brand als ".the set of central, enduring and distinctive characteristics that actors ascribe to a place" (Pryor et al 2007) gesteld dat;

"Place branding is the process of inscribing to a place symbols and images that represent that set of central, enduring and distinctive characteristics that actors have ascribed to that place, thereby creating a focus of identity".

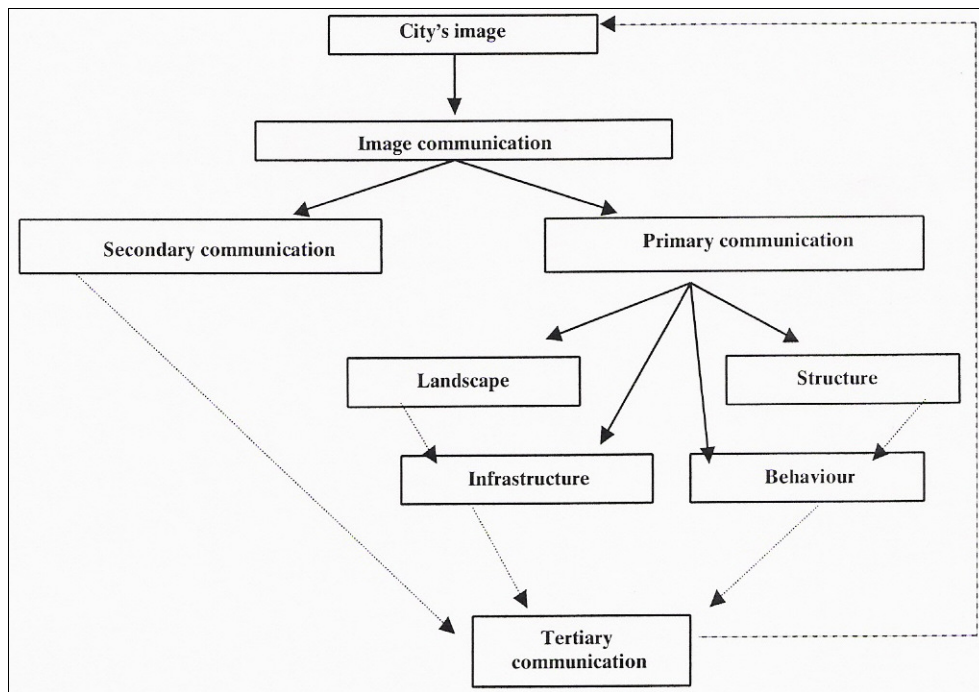
Uit deze definitie blijkt dat place branding in eerste instantie wordt gezien als de creatie van een merk of merkidentiteit op basis van de meest essentiële, duurzame en onderscheidende karakteristieken van een plaats. Vervolgens gaat het om het uitbouwen van deze merkidentiteit.

Kavaratzis richt zich op een ander punt in het branding proces wanneer hij stelt dat place branding een vorm van communicatie is, gericht op het beïnvloeden van het merkimago. Place branding focust zich op de mental maps van individuen. Alle branding activiteiten zijn er op gericht de percepties van deze individuen te beïnvloeden. In dit opzicht is place branding een continu proces dat aangestuurd moet worden (Kavaratzis, 2005b).

Ook het model van Hankinson uit de vorige paragraaf omvat het totale proces van branding; het opbouwen van de identiteit (brand design) én de totaal communicatie van het merk via relaties (brand building). De tweezijdige richting van de pijlen tussen de identiteit en relatiegroepen geeft de wisselwerking tussen identiteit en imago aan.

Totaal communicatie

Het begrip totaal communicatie geldt voor meerdere onderzoekers als een belangrijke basis. Totaal communicatie vormt ook de basisgedachte van corporate branding. En ook Hankinson's relational network brand neemt totaal communicatie als uitgangspunt. Kavaratzis heeft dit begrip in onderstaand model in beeld gebracht. Kavaratzis heeft dit model vanuit zijn achtergrond in city marketing opgesteld.



Figuur: City Image Communication (bron: Kavaratzis 2004)

Voor Kavaratzis is het doel van city marketing vooral het managen (bouwen en vasthouden) van het imago van de stad. Uitgangspunt voor het model is dat het imago van de plaats wordt bepaald door percepties en beelden en wordt gevormd in het geheugen van individuen afzonderlijk. Place branding richt zich hiermee op het snijvlak van de identiteit van de stad en haar imago.

Het imago wordt niet slechts bepaald door promotie maar door álle bewuste en onbewuste (marketing)inspanningen. Alles waaruit een plaats bestaat, wat er in de stad gebeurt en wat de plaats doet zijn vormen van totaal communicatie die van invloed zijn op het imago van de plaats.

Primaire communicatie betreft de communicatieve effecten van interventies waarbij communicatie niet de hoofddoelstelling is. Onderscheidt wordt gemaakt in "landscape strategies" (o.a. stedelijke ontwikkeling, architectuur, openbare ruimte), "infrastructure" (o.a. fysieke bereikbaarheid, aanwezigheid van voorzieningen), "organisational and administrative structure" (o.a. governance, pps) en "behaviour" (o.a. visie, cultuur, dienstverlening). Hiermee is niet gezegd dat dit het enige en complete overzicht van primaire communicatie is. Refererend naar de traditionele marketingmix hebben deze activiteiten betrekking op het Product.

Secundaire communicatie betreft de formele geplande marketing communicatie, Promotie uit de traditionele mix. Te vaak wordt deze communicatie alleen gezien als branding maar het is juist van belang ervoor te zorgen dat deze communicatie in harmonie met de primaire communicatie én met de realiteit van de stad, zoals die door verschillende doelgroepen wordt ervaren, moet zijn.

Tenslotte betreft tertiaire communicatie al de onbeheersbare communicatie (word of mouth). Uiteindelijk heeft branding, d.m.v. primaire en secundaire communicatie, tot doel een positieve tertiaire communicatie op gang te brengen.

HOOFDSTUK 4 Onderzoekskader

4.1 Inleiding

Uit de theorie van place branding en met het corporate brand concept als uitgangspunt, is gebleken dat branding in principe toepasbaar is voor plaatsen, variërend van landen tot regio's en steden. Duidelijk bleek ook dat place brands complexe merken zijn, vooral vanwege de vele betrokken stakeholders en verschillende functies en doelgroepen binnen een plaats. Weliswaar op kleinere (geografische) schaal gelden deze aspecten voor gebiedsontwikkelingen even zeer.

Bij de toepassing van merken op gebiedsontwikkelingen wordt het corporate brand concept centraal gesteld. Het merk is niet slechts een slogan of logo; het merk vormt de basis voor de totaal communicatie.

Daarnaast is gebleken dat branding zich vooral richt op het beïnvloeden van een imago. Een positief imago kan een belangrijke bijdrage leveren aan het welslagen van een gebiedsontwikkeling. Zeker geldt dit voor veel stedelijke transformatiegebieden die vaak nog te lijden hebben onder een heersend slecht imago. Om deze reden lijkt branding voor stedelijke transformatiegebieden in principe een goed instrument. In de literatuur wordt wel aangegeven dat een place brand, net als een corporate brand, dicht op de werkelijkheid moet zitten. Het moet wel ambitieus zijn maar moet daarnaast zeker ook authentiek (echt en geloofwaardig) zijn.

In de hoofdstukken 2 en 3 is antwoord gegeven op de, in hoofdstuk 1 geformuleerde, deelvragen. In dit hoofdstuk zal de theorie vertaald worden naar een theoretisch kader voor branding in relatie tot het gebiedsontwikkelingsproces. Dit kader geeft, vanuit de theorie, antwoord op de probleemstelling: "Welke toegevoegde waarde kan branding hebben bij de ontwikkeling van stedelijke transformatiegebieden?"

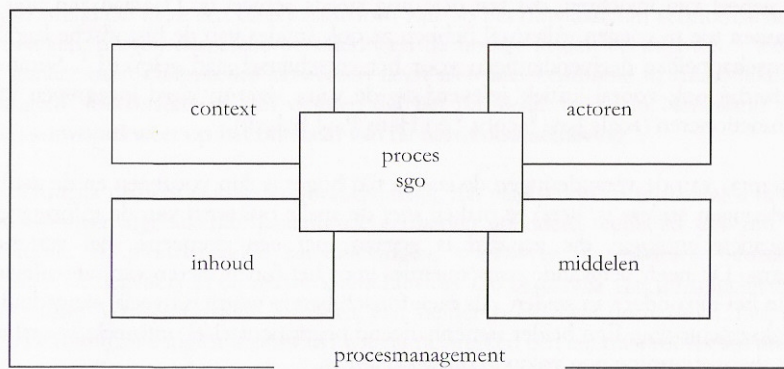
Dit hoofdstuk start met een korte uiteenzetting van het concept gebiedsontwikkeling en de kenmerken van transformatiegebieden (paragraaf 4.2). Daarna wordt de toegevoegde waarde, in functionele zin, van branding bij gebiedsontwikkelingen neergezet (paragraaf 4.3 t/m 4.6). Het hoofdstuk sluit af met de aanzet voor de empirische toets (paragraaf 4.7).

4.2 Gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkeling is het actief ingrijpen door private en publieke partijen op de ontwikkeling van stedelijke gebieden. Daarbij gaat het niet alleen om ruimtelijke ontwikkelingen, maar moet deze worden gezien in nauwe samenhang met economische, sociale en andere ontwikkelingen (Hoek 2006). Gebiedsontwikkeling is een maatschappelijke opgave die een interdisciplinaire aanpak vereist (van Rooy et al 2006).

Het concept gebiedsontwikkeling

Voor een duidelijk vervolg van dit onderzoek is het ook noodzakelijk het concept gebiedsontwikkeling te specificeren. Gebiedsontwikkeling is een containerbegrip. Deze paragraaf richt zich niet op een uiteenzetting van verschillende interpretaties maar juist op een beschrijving van dit concept zoals dit in de opleiding MCD wordt gehanteerd. In onderstaande figuur zijn de ingrediënten van gebiedsontwikkeling weergegeven. Het plaatje ziet er, in tegenstelling tot de dynamische werkelijkheid van gebiedsontwikkeling, erg statisch uit.



Bron: MCD 2006

De context van gebiedsontwikkeling wordt voornamelijk gevormd door economische en sociaaleconomische ontwikkelingen alsmede door overheidsbeleid op verschillende schaalniveaus zoals het provinciaal en rijksbeleid op het gebied van ruimte, grond, infrastructuur en milieu én het Europees beleid een belangrijke rol. Daarnaast is een integrale ontwikkelingsvisie, of hiervan afgeleide documenten, op stedelijk of regionaal niveau bepalend voor de richting van een gebiedsontwikkeling.

De inhoud van gebiedsontwikkeling is de integrale aanpak van sectorale en facetmatige aspecten binnen het gebied en dient de doelen uit de eerder genoemde

ontwikkelingsvisie. Sectorale aspecten hebben betrekking op de verschillende functies; wonen, werken, winkelen, recreëren. Facetmatige aspecten lopen dwars door de sectoren heen en hebben betrekking op fysieke, economische, ecologische, sociale en culturele facetten. Uiteindelijk resulteert dit in ruimtelijke ontwikkelingen in het gebied.

Bij gebiedsontwikkeling zijn verschillende actoren betrokken met ieder hun eigen belangen en rollen. Deze actoren bepalen gezamenlijk het verloop van het proces, de inhoud en het resultaat van de ontwikkeling en dragen bij aan de complexiteit van de gebiedsontwikkelingsopgave. De actoren zijn te onderscheiden in een publieke sector en een private sector alsmede burgers en andere belanghebbenden. Binnen de publieke sector vallen gemeenten, provincies, nationale overheid en eventueel andere overheidsorganisaties. Publieke partijen kunnen naast hun publiekrechtelijke rol tevens een privaatrechtelijke rol in een gebiedsontwikkeling spelen. Dit is het geval wanneer er een publiek-private samenwerking (PPS) wordt opgericht. Binnen de private sector kan onderscheid gemaakt worden naar ontwikkelaars, beleggers, woningcorporaties, bouwers en eindgebruikers. Tenslotte vervullen diverse belangengroepen, zoals milieubewegingen en omwonenden, een steeds prominenter rol bij gebiedsontwikkelingsopgaven.

Een gebiedsontwikkeling kan niet gerealiseerd worden zonder de inzet van middelen. Hiertoe behoren financiële middelen en grond maar ook kennis en kunde. De grondexploitatie is hierbij een belangrijk sturingsmiddel. Deze exploitatie geeft een overzicht van kosten en opbrengsten en zet deze in de tijd uit.

Alle hiervoor genoemde onderdelen van gebiedsontwikkeling komen samen in het proces dat aangestuurd moet worden. Procesmanagement is een cruciaal aspect binnen een gebiedsontwikkelingsopgave en richt zich op de optimalisatie van ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en de beschikbare middelen. In deze tijd van grootschalige en complexe opgaven is het niet meer zo dat de uitkomst van het proces het geplande resultaat van één actor is maar de gefragmenteerde uitkomst van maatschappelijke ontwikkelingen en intelligente reacties daarop, waarbij steeds meer actoren participeren (Wigmans (1998) in MCD 2006). Deze situatie komt tot uiting in het begrip governance.

Typen gebiedsontwikkelingen

Gebiedsontwikkelingen zijn zeer divers en hebben allemaal hun eigen problematiek. Om enige structuur hierin aan te brengen zijn door het ministerie van VROM (2007) de volgende typen gebiedsontwikkelingen onderscheiden:

- Centrumplannen
- Herstructurering woningen

- Binnenstedelijke herstructurering (transformaties)
- Nieuwbouw woningbouw (uitleggebieden)
- Bedrijventerreinen
- Bovenregionale gebiedsontwikkeling

In deze scriptie richt ik mij op de binnenstedelijke herstructurering ofwel transformatiegebieden. De belangrijkste reden voor deze keuze is gelegen in het feit dat deze gebieden vaak te maken hebben met een slecht imago en branding zich met name richt op het beïnvloeden van imago's.

Transformatiegebieden zijn veelal oude industriegebieden, die door de groei van de stad, op mooie locaties nabij het stadscentrum zijn gelegen. Vanwege de ligging worden deze locaties veelal getransformeerd naar multifunctionele gebieden (combinaties van wonen, werken en voorzieningen). Voorbeelden hiervan zijn Striip S in Eindhoven, Het Paleiskwartier in Den Bosch, Ceramique in Maastricht, de Kop van Zuid in Rotterdam en de IJ oevers in Amsterdam.

Langdurige leegstand leidt in beginsel vaak tot verpaupering waarna er een situatie ontstaat waarbij onveiligheid, ontoegankelijkheid en onbeheersbaarheid de boventoon voeren. Dit alles leidt tot het slechte imago dat mogelijk nog jaren doorwerkt tijdens de ontwikkeling.

Anderzijds creëert dit soort situaties ook kansen. Een breed besef dat er iets moet gebeuren om te voorkomen dat het gebied nog verder afglijdt. Deze sense of urgency bij partijen vormt een eerste basis om daadwerkelijk aan de slag te gaan.

Enkele belangrijke en terugkerende kenmerken bij dit soort opgaven zijn het verspreide grondbezit, de noodzakelijke bestemmingswijzigingen, saneringsopgaven en de lange doorlooptijden van deze gebiedsontwikkelingen. Hierdoor zijn de (financiële) risico's groot en de totale opgave erg complex. De macro-economische baten van binnenstedelijke herontwikkelingen zijn daarentegen onomstreden (de Zeeuw, 2007).

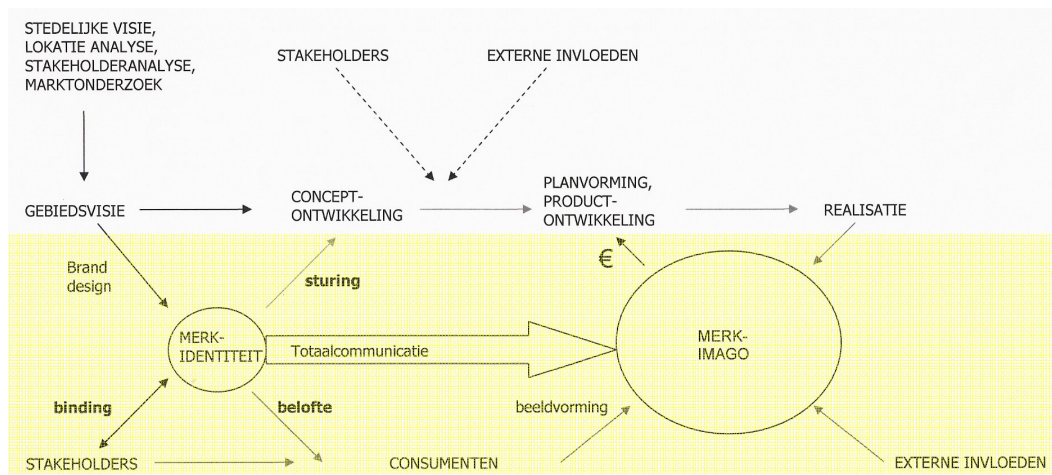
Met het oog op waardecreatie door transformatie zijn oorspronkelijke eigenaren, gemeente en verschillende ontwikkelaars doorgaans in deze gebieden te vinden. Vanuit verschillende belangen zal er samengewerkt moeten worden om uiteindelijk tot een integrale gebiedsontwikkeling te komen. Omdat waardestijging pas op lange termijn verwacht wordt is het noodzakelijk dat partijen moeten beschikken over een heldere consistente visie en doorzettingsvermogen.

Een toenemende sectorale en Europese regeldruk (aanbestedingsrecht, milieu) heeft echter nog te vaak een remmende werking op deze opgaven. "Ten behoeve van een voortvarende aanpak van deze opgaven zou er op lokaal niveau nog veel meer gewerkt moeten worden aan een gezamenlijke publiek-private visie, met publieke randvoorwaarden en marktgerichte programma's. Met een businesscase die ruimte geeft voor flexibiliteit en fasering binnen vaste kwaliteitskaders" (de Zeeuw, 2007).

Maatschappelijke ontwikkelingen zoals globalisering en toenemende stedelijke concurrentie hebben geleid tot wijzigingen in het nationale beleid ondermeer op het gebied van ruimtelijke ordening. Stedelijke vernieuwing en aandacht voor quality of life heeft ertoe geleid dat er extra geld door het Rijk vrij gemaakt wordt voor deze grootschalige transformatiegebieden. In de Nota Ruimte is als taakstelling vastgelegd dat 40% van het ruimtelijke programma binnenstedelijk gerealiseerd dient te worden. De vraag is of dit percentage realistisch is maar het geeft in ieder geval het belang aan van deze opgaven.

4.3 Branding en het gebiedsontwikkelingsproces

Het gebiedsontwikkelingsproces en de functies van merken zoals die omschreven zijn in paragraaf 2.2.2 en 3.3 vormen de basis voor de ontwikkeling van het theoretisch model. Het model is vanzelfsprekend een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. De complexiteit van het gebiedsontwikkelingsproces zoals uit de voorgaande paragraaf bleek komt hierin niet tot uiting.



Uit de geraadpleegde literatuur bleek dat het begrip branding verschillende interpretaties kent. In lijn met de ideeën van Hankinson en Kavartzis is er in paragraaf 3.4 voor gekozen om het begrip branding breed te interpreteren; gericht op het totale proces. Het is niet alleen het verbinden van een merknaam aan een waardevolle propositie (brand design) ofwel het creëren van een merkidentiteit. Het succes van het merk wordt minstens zo veel bepaald door een consistente en breed gedragen totaal communicatie vanuit de merkidentiteit (brand building).

Het model is aldus opgebouwd rondom de twee onderscheiden definities van een merk; de merkidentiteit en het merkimago alsmede de belangrijkste voorwaarde bij corporate branding; totaal communicatie.

Het uiteindelijke doel van branding is gelegen in financiële meerwaarde (brand equity) voor de eigenaar van het merk. In het model is dit doel symbolisch weergegeven met het euro-teken vanuit het merkimago naar het gebiedsontwikkelingsproces. Deze financiële meerwaarde wordt bij gebiedsontwikkelingen uiteindelijk zichtbaar in de grondexploitatie. Dit betekent dat merken moeten zorgen voor het vergroten van de afzet (in financiële zin of via marktaandeel) door het hebben van duurzame klantrelaties (klantwaarde). Om dit te bereiken moet het merk allereerst toegevoegde waarde hebben voor de klant.

Conform het corporate brand concept zijn klanten niet alleen de consumenten van de te realiseren producten (woningen, voorzieningen etc) maar behoren hiertoe ook de bij het gebied betrokken stakeholders.

Kijken we in eerste instantie naar de consument dan wordt gesteld dat de toegevoegde waarde van het merk voornamelijk is gelegen in aspecten van gebruik en beleving. De consument moet zich op één of andere wijze tot het merk aangetrokken voelen. In het model wordt deze functie aangeduid met de merkbeloofte richting de consument. Deze eerste functie wordt nader toegelicht in paragraaf 4.4.

De merkbeloofte wordt via geplande marketing communicatie (secundaire communicatie) gecommuniceerd en bouwt aan een gewenst imago. Naast het benutten van de verschillende media wordt hieronder ook verstaan het sponsoren en organiseren van activiteiten op de locatie.

Om het gewenste imago ook op de lange termijn te bevestigen of te versterken is het van belang dat de (perceptie van de) ruimtelijke ontwikkelingen overeen komen met het merkimago. Dit is het spoor van primaire communicatie. Als de ruimtelijke ontwikkelingen niet aansluiten bij het imago dan wordt het merk niet als authentiek ervaren en zijn alle

(marketing)inspanningen voor niets geweest. Om deze afstemming te bewerkstelligen heeft het merk een sturende functie binnen het gebiedsontwikkelingsproces (zie verder paragraaf 4.5).

Conform het model van kavaratzis beïnvloeden deze primaire en secundaire communicatie de tertiaire communicatie en worden er steeds meer positieve associaties aan het merkimage verbonden.

Voor de derde functie van het merk wordt terug gegrepen op het begrip klantwaarde bij corporate brands. Als klant bedoelen we nu niet de consument maar de stakeholders. Het merk kan een verbindende functie hebben tussen verschillende stakeholders. Goede relaties met stakeholders werd van groot belang geacht voor het uitbouwen van het merk. Het merk vormt de basis voor een consistente communicatie door verschillende stakeholders en creëert in een vroeg stadium draagvlak; hierover gaat paragraaf 4.6.

4.4 Het merk als belofte

De eerste onderscheiden functie van het merk is de belofte aan de klant. De belofte aan de klant wordt als waardevol beschouwd indien deze voor de klant relevant is, er toe doet. Pas dan voelt een consument zich tot het merk aangetrokken. Deze waardevolle belofte aan de klant is noodzakelijk voor het creëren van klantwaarde of financiële meerwaarde van het merk. Dit laatste wordt, zeker vanuit de marketingliteratuur, als hoofd doelstelling van merken beschouwd. In deze sluit het merk als belofte dan ook vooral aan bij de functie van het merk als waardecreator uit paragraaf 2.2.2.

De merkbelofte is onderdeel van de mentale merkidentiteit en wordt via communicatie overgebracht op de consument. Inhoudelijk moet deze belofte afgestemd zijn op de (geestelijke) behoeftes van de doelgroep, voldoende onderscheidend en authentiek zijn. Deze belofte kan op verschillende waarden gebaseerd zijn (paragraaf 2.2.1). Deze inhoudelijke kant valt echter buiten het onderzoekskader van deze scriptie.

De belofte wordt, in het begin van het gebiedsontwikkelingsproces, gecommuniceerd via bewuste en op de doelgroep gerichte marketing communicatie. Bij de (gefaseerde) realisatie van producten binnen het gebied zal deze belofte bevestigd moeten worden door de fysieke ontwikkeling. Alleen op deze manier kan de belofte waargemaakt worden en kan het merk toegevoegde waarde in financiële zin voor de grondexploitatie creëren.

Financiële meerwaarde kan direct gerealiseerd worden door het realiseren van hogere verkoopprijzen maar minstens net zo belangrijk is de indirecte meerwaarde door bijvoorbeeld een snellere afzet van koopwoningen en een geringere leegstand van commercieel vastgoed.

4.5 Het merk als sturingsinstrument

De functie van het merk als sturingsinstrument komt voort uit het begrip totaal communicatie dat een belangrijke basis is van corporate brands en place brands. Er werd gesteld dat een imago in de eerste plaats via marketing communicatie uit een identiteit opgebouwd wordt. Daarna zal het imago ten minste bevestigd, maar liever nog versterkt moeten worden door alle activiteiten in het gebied. Bij een gebiedsontwikkelingsopgave is het dus bovenal noodzakelijk dat het merk tot uiting komt in de ruimtelijke ontwikkelingen zelf. Als de ruimtelijke ontwikkelingen niet overeen stemmen met het gecreëerde imago dan zijn alle (marketing)inspanningen voor niets geweest. Het merk wordt dan niet als authentiek ervaren en verliest daardoor direct haar geloofwaardigheid.

Om deze reden is het van belang dat de identiteit niet alleen aan de basis staat van de marketing communicatie maar ook het vertrekpunt en het toetsingskader is voor de inhoudelijke kant van de gebiedsontwikkeling. De sturende functie van merken heeft zowel betrekking op de keuzes in het functionele programma (marktkwaliteit) als wel met betrekking tot architectuur en stedenbouw (ruimtelijke kwaliteit). De mentale merkidentiteit dient als basis meegegeven te worden aan architecten en andere adviseurs die bij de gebiedsontwikkeling betrokken worden.

Vanuit het corporate brand concept behoort de verantwoordelijkheid voor het merk zelfs op het hoogste niveau in een organisatie te liggen. Gezien de complexiteit van gebiedsontwikkelingen en de functies die merken hierin vervullen lijkt het ook voor een gebiedsontwikkeling noodzakelijk dat het merk op het hoogste niveau wordt gemaakt en bewaakt.

Een aandachtspunt bij het merk als sturingsinstrument is de objectiviteit van merkwaarden. Merken bestaan volgens Franzen (paragraaf 2.2.1) uit productwaarden, symbolische waarden en koopgedragwaarden. Niet al deze waarden zijn even helder als sturingsinstrument; ze kunnen, door betrokken stakeholders of ontwerpers, verschillend geïnterpreteerd worden en, door ontwerpers, op verschillende manieren creatief vertaald worden naar productontwerpen. Om het merk als sturingsinstrument voldoende waardevol te laten zijn is het de kunst om hier de juiste keuzes in te maken.

4.6 Het merk als verbindend element

Het corporate brand concept hecht, voor een authentiek merk, veel waarde aan duurzame relaties met stakeholders. Een zelfde conclusie volgt ook uit het model van Hankinson waarbij relaties met en tussen verschillende stakeholders en consumenten rondom het merk van groot belang geacht worden voor het uitbouwen van het merkimago. Volgens Hankinson zijn deze relaties dynamisch en in de tijd aan verandering onderhevig maar elke relatie moet er op gericht zijn de geloofwaardigheid van het merk te versterken.

Gebiedsontwikkelingen blijken in de praktijk erg weerbarstig. Het gebiedsontwikkelingsproces is niet volledig te plannen, veelal is het inspelen op externe ontwikkelingen die het proces beïnvloeden. Hierbij valt onder andere te denken aan marktontwikkelingen, macro-economische ontwikkelingen en politieke ontwikkelingen. In dit proces kan een breed gedragen merk van grote waarde zijn om stakeholders betrokken te houden en een bepaalde uitgezette lijn in deze dynamische omgeving vast te houden. De eerder gemaakte keuze om branding als het totale proces te beschouwen komt ook deze functie van het merk ten goede.

Een sterke betrokkenheid van diverse stakeholders met het merk is tevens een belangrijke voorwaarde voor een consistente communicatie. Een gelijke communicatie door verschillende stakeholders heeft een zeer positieve bijdrage aan de ontwikkeling van het merkimago.

Een duurzame relatie met stakeholders moet dus vanaf het begin worden opgepakt en kan gerealiseerd worden door deze stakeholders al te betrekken bij de ontwikkeling van de merkidentiteit. In dit begintraject zal het betrekken van stakeholders zeer waarschijnlijk extra tijd kosten maar de verwachting is dat het uiteindelijk leidt tot een vlotter proces. Gedurende het gebiedsontwikkelingsproces moet er tevens voor gezorgd worden dat binding met de stakeholders onderhouden wordt. Het opgebouwde vertrouwen kan immers door een slechte communicatie zo weer verdwijnen.

4.7 Empirische toets

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat branding strategieën in principe toepasbaar zijn op gebieden en zijn de drie hiervoor beschreven functies van merken onderkend. De vervolgvraag is nu hoe branding bij gebiedsontwikkeling in de praktijk wordt toegepast en of dit aansluit bij de theoretisch gevonden data.

Praktische probleemstelling

Om de empirische toetsing te structureren is de volgende praktische probleemstelling geformuleerd:

“Wat wordt in de praktijk onder branding verstaan en op welke wijze heeft branding toegevoegde waarde geleverd aan de gebiedsontwikkeling?”

Deze probleemstelling valt uiteen in de volgende deelvragen:

- Wat wordt verstaan onder branding?
- Met welk doel is branding toegepast?
- Heeft het merk een functie gehad als belofte aan de consument?
- Heeft het merk een functie gehad als sturingsinstrument voor de gebiedsontwikkeling?
- Heeft het merk een functie gehad als verbindend element tussen betrokken partijen?

Om inzicht te krijgen in de ervaringen met branding in concrete gebiedsontwikkelingen zijn semi-gestructureerde interviews gehouden met enkele bij de gebiedsontwikkeling betrokken partijen. Als bijlage is de vragenlijst opgenomen die ten grondslag heeft gelegen aan de interviews.

Case-studies

Om antwoord op de probleemstelling te krijgen zijn twee cases onderzocht. De keuze voor de cases is bepaald door het type gebied en een expliciete toepassing van branding. Verschillende typen gebiedsontwikkelingen hebben ieder hun eigen kenmerken en problematieken. Voor dit onderzoek is gezocht naar stedelijke transformatiegebieden vanwege hun veel voorkomende imagoproblemen. Ondanks dat gesteld kan worden dat alles impliciet een merk is en dat alle gebieden wel een bepaald imago hebben is er voor de onderzoekbaarheid van de cases gezocht naar gebieden waar branding expliciet is toegepast.

Met deze twee randvoorwaarden zijn de gebiedsontwikkelingen Overhoeks in Amsterdam en Strijp R in Eindhoven gekozen als cases. Deze cases zullen in de volgende twee hoofdstukken besproken worden.

HOOFDSTUK 5 Overhoeks Amsterdam

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk volgt een beknopte beschrijving van het project Overhoeks in Amsterdam. De inhoud van de gebiedsontwikkeling, betrokken partijen, de ligging binnen de gemeente en enkele belangrijke ontwikkelingen in de directe omgeving worden besproken. Hiervoor is gebruik gemaakt van informatie van de website en andere projectdocumentatie.

Vervolgens wordt een beeld gegeven van de resultaten van de empirische analyse naar de toepassing van branding in deze gebiedsontwikkeling. Het geschetste beeld is gebaseerd op projectdocumentatie en interviews met personen die hier direct bij betrokken waren of nog steeds zijn. Tenslotte wordt de empirisch gevonden data getoetst aan het theoretisch model.



Over plan Overhoeks

Overhoeks wordt een combinatie van wonen, werken en vrije tijd. Er komen 2.200 appartementen en penthouses (huur en koop), maar ook nieuwe en oude gebouwen om in te ondernemen, er komen terrassen, restaurants en een hotel, aan het Oeverpark en het IJ. Het Filmmuseum en de Tolhuistuin vormen – naast toekomstige culturele nieuwkomers – de culturele trekpleisters. Scan de plattegrond van Overhoeks voor een goed overzicht van wat er komt – en waar.



Bron: www.overhoeks.nl

Er zijn interviews gehouden met de volgende personen:

- Arthur van Neerijnen (voormalig projectdirecteur Overhoeks, ING Real Estate),
- Sicco van Gelder (directeur Placebrands),
- Joep Mourits (voorzitter Brand Development Team Overhoeks, Berenschot),
- Nico Mol (directeur Vesteda Project),
- Peter Jan Kannegieter (projectmanager Projectbureau Noordwaarts).

5.2 Overhoeks en haar context

Overhoeks is een gebiedsontwikkeling op een deel van de noordelijke IJ-oever in Amsterdam. Het voormalige havengebied en Shellterrein van 27 ha wordt getransformeerd naar een gebied met 2.200 woningen, 70.000 m² kantoor- en bedrijfsruimten, 33.750 m² commerciële voorzieningen (winkels, restaurants, horeca), 26.500 m² niet commerciële voorzieningen (Filmmuseum, onderwijs, kinderopvang, gezondheidszorg) en 7 ha blijft in gebruik bij Shell met het New Technology Centre.

In 2001 won ING Real Estate de door Shell uitgeschreven tender. In 2003 tekenden de gemeente Amsterdam en Shell Nederland, en aansluitend ING Real Estate, Ymere, Vesteda, Filmmuseum, Stadsdeel Amsterdam-Noord en Projectbureau Noordwaarts, voor de herontwikkeling van het Shell-terrein. De gemeente Amsterdam heeft de grond gekocht van Shell en geeft deze in erfpacht uit aan ING Real Estate. ING Real Estate en Ymere zijn in deze samenwerking de belangrijkste risicodragende partijen.

Overhoeks, naar de gelijknamige toren van architect Arthur Staal, ook wel bekend als Shell toren, moet het Amsterdamse wereldstadgevoel over het IJ heen trekken. Overhoeks moet een complete en gevarieerde stadswijk worden. Naast wonen en werken zullen vooral de winkels, restaurants, het Oeverpark, de pleinen en het Filmmuseum voor een stadse buzz moeten zorgen. Op dit moment zijn de eerste 525 woningen verkocht en is gestart met de bouw van deze woningen. Voor het Filmmuseum zijn de eerste ontwerpen gepresenteerd en het Filmhuis zal naar verwachting in 2010 haar deuren openen.



Bron: www.maps.google.nl

Maar Overhoeks is niet de enige (gebieds)ontwikkeling op de noordelijke IJ-oever. De voormalige werf van de Nederlandse Dok- en Scheepvaart Maatschappij, beter bekend als NDSM-werf, wordt herontwikkeld tot een stuk stad met ruimte voor wonen, werken en cultuur. Twee, deels gerealiseerde, ontwikkelingen in dit gebied zijn "Mediawharf" en "Kraanspoor". Mediawharf moet met een clustering van verschillende mediabedrijven een bijzondere en bruisende plek worden. Als eerste project hierin is de voormalige timmerwerkplaats grondig verbouwd en inmiddels in gebruik genomen door MTV Networks Benelux. Een nieuwe ontwikkeling "De Smederij" moet plaats gaan bieden aan creatieve bedrijvigheid, een hotel en andere culturele functies. In het water langs de kade van de noordelijke IJ-oever is het historische kraanspoor herontwikkeld tot een werklocatie voor creatieve bedrijvigheid. Onder andere IdtV, DiscoveryChannel en RedConcepts huren hier. Naast deze aansprekende ontwikkelingen zijn ook de gebieden Buiksloterham, Sixhaven, Hamerstraatgebied, Centrum Amsterdam Noord en het Oostelijk deel noordelijke IJ-oever in ontwikkeling.

Aan de centrumzijde van het IJ hebben de zuidelijke IJ-oeveren in het recente verleden al een ingrijpende herontwikkeling doorgemaakt met onder andere de veelkleurige silodam van MVRDV, het Oostelijk Havengebied, het Muziekgebouw aan het IJ en nu is het Oosterdokseiland in ontwikkeling. Door al deze ontwikkelingen op de IJ-oeveren krijgt het IJ zelf steeds meer de functie van podium voor belangrijke evenementen zoals Sail, het Grachtenfestival en de IJvlootdagen.

Tenslotte heeft de aanleg van de Noord/Zuidlijn en de toekomstige verbouwing en uitbreiding van het Centraal Station tot een nieuw high-tech knooppunt voor bijna alle vormen van vervoer een positief effect op de beleving en bereikbaarheid van Amsterdam Noord.

Door al deze ontwikkelingen rondom het IJ en de meest recente ontwikkelingen aan de noordelijke IJ-oeveren wordt het heersende negatieve imago van Amsterdam Noord al op een positieve manier beïnvloed. Dit stadsdeel kent vele wijken met elk een eigen karakter. Naast de tuindorpen met klassieke geveltjes aan eeuwenoude dijken staan de galerijflats in staal en glas. In maart 2007 werd Amsterdam-Noord, vanwege de sociale problematiek in de wijken, door het Kabinet nog aangewezen als probleemwijk.

5.3 Empirische analyse

De aanleiding voor branding

De gebiedsontwikkeling Overhoeks is in eerste instantie vrij traditioneel opgepakt. Na het winnen van de prijsvraag in 2001 is gestart met de ontwikkeling van een stedenbouwkundig plan dat vervolgens als basis heeft gediend voor de ontwikkeling van het eerste deelproject binnen het gebied. Pas in 2004 werd branding als instrument door ING Real Estate geïntroduceerd.

De toepassing van branding werd door de initiatiefnemers noodzakelijk geacht om de ambities voor Overhoeks waar te maken. Traditionele marketing zou hier, volgens de betrokkenen, niet volstaan. Tot dat moment waren er nauwelijks woningen verkocht in Noord en de verkoopprijs van enkele verkochte woningen lagen ver beneden het niveau dat op Overhoeks gehaald moest worden.

Alle samenwerkende partijen; ING Real Estate, Ymere, Shell, Gemeente Amsterdam, Stadsdeel Amsterdam Noord, Vesteda en het Filmmuseum, hebben hiervoor gezamenlijk

het Brand Partnership opgericht. Dit is een informele organisatie die het bedrijf Placebrands opdracht heeft gegeven voor de branding van Overhoeks.

Branding is in de gebiedsontwikkeling Overhoeks primair ingezet als een belofte aan de consument. Het beoogde doel van branding is het beïnvloeden van het imago door een bewuste en op strategische wijze benadrukken van de gewenste identiteit. Via deze identiteit moest er een imago tot stand komen waardoor het tot dan onbekende gebied gepresenteerd werd en daarbij bestand was tegen het negatieve imago van Amsterdam Noord. Anders gezegd heeft branding hier tot doel het financiële risico te beperken.

Het merk wordt gezien als een filosofie; het merk moet echt zijn, geloofwaardig zijn en breed gedragen worden; geen gebakken lucht, daar trapt niemand meer in. Daarbij wordt tevens aangegeven dat branding een kwestie van lange adem is; langdurig, over de volle breedte en consequent acties uitvoeren vanuit het merk.

Branding Overhoeks

Het merk Overhoeks wordt samengevat in de slogan "Alive and Kicking". Deze slogan wordt overigens alleen intern gebruikt en vormt de basis voor de boodschap die extern gecommuniceerd wordt. De boodschap naar buiten is dat mensen, ongeacht de reden van een bezoek aan Overhoeks, altijd een bepaalde sfeer van levendigheid ervaren. Om deze sfeer te omschrijven zijn de volgende kernwaarden aan het merk Overhoeks toegekend; Open, Eigenzinnig, Spannend, Authentiek, Passie, Creatief en Levendig. Zowel de merkblofte als de verschillende kernwaarden hebben hun functie in de interne sturing en besluitvorming van het ontwikkelingsproces. Alle activiteiten en uitingen moeten on brand zijn.

Het merk Overhoeks wordt vervolgens op de onderdelen positionering, identiteit en persoonlijkheid omschreven (Placebrands, 2005). Onder positionering worden de onderscheidende fysieke eigenschappen van de plek beschreven; het geeft antwoord op de vraag "wat is Overhoeks?". De identiteit beschrijft de sfeer van de nieuwe plek ("wat is het voor een plek?") en onder de persoonlijkheid wordt de plek omschreven in termen van persoonlijke eigenschappen ("hoe voelt het om er te zijn?").

Positionering:

"Overhoeks is een nieuwe wijk met een menging van wonen, werken, ontspanning, uitgaan en winkelen, gelegen aan de zonnige en groene noordoever van het IJ, op 300 meter afstand van het Centraal Station. De plek biedt een schitterend uitzicht over het water richting het centrum van

Amsterdam. De hoogbouw van Overhoeks geeft Amsterdam bovendien een nieuwe skyline.”

Identiteit:

“Met zijn gelijknamige toren als blikvanger, wordt Overhoeks getypeerd door een levendige, bedrijvige sfeer, die we ook herkennen in de architectuur en de openbare ruimte. Of je hier nu woont, werkt of op bezoek bent, er is altijd wat origineels of creatiefs te doen. Vandaar dat het leven hier nooit saai en voorspelbaar is. Gelukkig heeft de spannende architectuur wel een menselijke maat. Het is daardoor een echte buurt, een plek voor echte mensen.”

Persoonlijkheid:

“Overhoeks voelt plezierig en vriendelijk aan. Iedereen voelt zich hier welkom: of je nu op zoek bent naar vertier, een culturele stimulans, zakelijk succes of gewoon een uitnodigende, veilige en vriendelijke buurt om te wonen en je kinderen te zien opgroeien. Wat er ook op deze plek gedaan wordt, het geschiedt niet alleen met hartstocht en integriteit, maar ook met een verfrissende dosis vernuft en een knipoog. Alles bij elkaar heeft Overhoeks een sterk eigen karakter; deze buurt is niet te verwarren met enige andere plek ter wereld.”

Het merk is ontstaan door in brandingsessies met de partners te discussiëren over het gewenste gevoel bij en de sfeer van het gebied in de toekomst. Ondanks de verschillende belangen en visies van de verschillende betrokken stakeholders is er tijdens deze sessies gezocht naar een gezamenlijk belang. Dit wordt als een noodzakelijke voorwaarde beschouwd en heeft gestalte gekregen in een robuuste en breed gedragen merkidentiteit.

Ook na vaststelling van deze identiteit komt het Brand Partnership nog regelmatig bij elkaar. Op bestuurlijk niveau zijn de partijen verenigd in een Brand Leadership Team (BLT) en op operationeel niveau in een Brand Development Team (BDT). Het BLT kwam in de eerste jaren maandelijks bijeen, tegenwoordig nog altijd 3-maandelijks. Het BLT discussieert en besluit over belangrijke keuzes vanuit de gedachte dat het merk de basis is van alle activiteiten. Men is zich er van bewust dat het merk (op termijn) bevestigd moet worden door fysieke ingrepen.

Totaal communicatie

Vanaf het moment dat het merk vast staat is de Brand Manager, en voorzitter van het BLT, verantwoordelijk voor de brand building, het laden van het merkimago. In deze gebiedsontwikkeling gebeurt dat nadrukkelijk vanuit het idee van totaal communicatie.

Voor de brand building via marketing communicatie is Berenschot ingehuurd. Zij is gestart met een nulmeting naar de bekendheid en reputatie van het gebied zodat later ook gemeten kan worden wat het effect van branding is geweest. Uit de laatste meting blijkt dat de bekendheid van het gebied is toegenomen van 8 naar 38 procent. Hoeveel de bekendheid zou zijn toegenomen zonder branding blijft gissen.

De marketing communicatie is er op gericht positieve, aan het merk gerelateerde, associaties op te wekken waardoor het imago van het gebied sterker en beter wordt. De marketing communicatie wordt mede gestuurd op de periodieke resultaten van het imago-onderzoek. Indien bepaalde gewenste associaties te weinig herkend worden kan hierop gestuurd worden.

De marketing communicatie richt zich inhoudelijk op feitelijke zaken. Zaken die waar zijn en bewezen kunnen worden. De merkidentiteit en de kernwaarden geven slechts richting aan hoe en waar gecommuniceerd wordt. In de eerste jaren is er vooral veel aandacht besteed aan het organiseren of sponsoren van evenementen om de naamsbekendheid te vergroten, het merk te laden en het imago positief te beïnvloeden. Onlangs is het informatiecentrum geopend waardoor mensen naar het gebied getrokken worden. Het beleven van de plek wordt als zeer waardevol geacht, hiermee wordt de tertiaire communicatie positief beïnvloed.

Duidelijk blijkt dat de communicatie in deze gebiedsontwikkeling langzaam wordt opgebouwd waardoor het imago zich langzaam maar sterk kan ontwikkelen. In het begin is voornamelijk gebruik gemaakt van zachte communicatiemiddelen zoals sponsoring en het organiseren van evenementen in het gebied. De nadruk ligt op het komen ontdekken in plaats van het overvallen met groots vuurwerk. Te nadrukkelijke marketing communicatie in het begin, wat niet opgevolgd wordt door feitelijke ontwikkelingen, is funest voor het imago.

Vanuit twee overwegingen heeft er voor Overhoeks inmiddels een rebranding plaats gevonden en zijn de 7 kernwaarden terug gebracht en gedeeltelijk vervangen door 4 kernwaarden; Levendig, Eigenzinnig, Cultureel, Kosmopolitisch. Als eerste wordt aangegeven dat door het gebruik van zeven, deels overlappende, kernwaarden een

duidelijke focus ontbreekt. Daarbij kwam vanuit de monitoring dat de markt inmiddels een positiever beeld van Overhoeks heeft gekregen dan oorspronkelijk bedacht was. Dat Overhoeks nu veel meer als onderdeel van het centrum gezien wordt in plaats van een plek in Amsterdam Noord was aanleiding om dit ook veel meer uit te nutten (dit vind je terug in de kernwaarde kosmopolitisch).

Hoewel rebranding toch gezien kan worden als zondigen tegen de strategie van branding is het merk nu nog aantrekkelijker geworden. Door de meeste betrokkenen wordt deze rebranding positief ervaren, mede omdat het er ook duidelijker en eenvoudiger door is geworden, de relatie met het gebied is beter herkenbaar.

5.4 Toetsing aan het theoretisch model

Het merk als belofte

Uit het voorgaande is nadrukkelijk de functie van het merk als belofte aan de consument gebleken. In deze gebiedsontwikkeling is het merk vanuit deze functie ontstaan.

Het merk als belofte heeft ook als doel financiële meerwaarde voor de grondexploitatie op te leveren doordat hogere verkoopprijzen in het gebied gerealiseerd kunnen worden. Of dit daadwerkelijk terug te herleiden is naar de toepassing van branding van Overhoeks is niet voor alle betrokkenen evident. Feit is wel dat de vraag naar woningen groter is en de verkoopprijzen aanmerkelijk hoger zijn dan ten tijde van de prijsvraag voorzien werd. Maar aan de andere kant wordt de vraag gesteld of het imago van Noord, los van de branding van Overhoeks, op zich niet al behoorlijk verbeterd is en zijn effect heeft op Overhoeks. En daarnaast spelen natuurlijk ook hier de normale economische ontwikkelingen een rol.

Enige terughoudendheid geldt ook ten aanzien van de toegevoegde waarde van het merk voor de consument. De nu verkochte woningen zijn grotendeels ontwikkeld voordat het merk bestond. Fysiek voldoen deze woningen niet aan de merkidentiteit; ze worden door de partners als niet on brand beschouwd. Staan marketing communicatie op gebiedsniveau en fysieke productontwikkeling dan (ten minste voor de consument) toch los van elkaar? Is het merkimago van Overhoeks via marketing communicatie zo sterk gemaakt dat het product er minder toe doet of is het product op zich al goed genoeg? Misschien is de markt in Amsterdam wel zó krap dat branding niet noodzakelijk is? Deze case geeft op dit punt aanleiding voor nader onderzoek.

Opvallend is hier dat de consument, of een bepaalde doelgroep, tijdens de branding van dit gebied slechts indirect betrokken is geweest. Alleen ten behoeve van het imago-onderzoek is er periodiek contact met de consument. In dit contact wordt, naast informatie betreffende het heersende imago, slechts beperkt informatie verkregen met betrekking tot woonwensen.

Het merk als sturingsinstrument

Er wordt in deze gebiedsontwikkeling nadrukkelijk verschil gemaakt tussen de communicatie van het merk (via de belofte) naar de consument en de interne werking van het merk via de merkwaarden.

Uit de interviews blijkt een enorme focus vanuit het Brand Leadership Team (BLT) op het on brand zijn van alle activiteiten en uitingen die ondernomen worden door het Brand Partnership én door de afzonderlijke partners. Of het nu gaat om sponsoring van een festival of om het ontwerp van de gebouwen, alles wordt door het BLT getoetst aan de merkwaarden.

Tussen de verschillende partners wordt er wel een verschil geconstateerd in de noodzaak en de mate waarin activiteiten on brand zijn. Het wordt door sommigen lastig ervaren om te beoordelen of een bepaald ontwerp bijvoorbeeld voldoende creatief of eigenzinnig is. Tevens wordt de vraag gesteld of elk onderdeel aan alle kernwaarden moet voldoen of gaat het erom dat straks de gebiedsontwikkeling als geheel voldoende on brand is.

Het merk als verbindend element

Het merk als verbindend element was in deze gebiedsontwikkeling niet vooraf voorzien. Uit de interviews blijkt wel dat alle betrokkenen deze functie van het merk ervaren én zeer hoog gewaardeerd hebben.

Door met verschillende stakeholders te zoeken naar een gezamenlijk doel en dit te vertalen naar een merkidentiteit is er een enorm draagvlak en betrokkenheid ontstaan. Het doorlopende reguliere overleg met alle partners in het BLT zorgt ervoor dat deze betrokkenheid ook groot blijft gedurende het proces. Dit heeft een zeer positief effect op de samenwerking en het onderling vertrouwen. Ongeacht de problematiek creëert dit een grote bereidheid om er samen uit te komen en draagt dit ertoe bij dat er sneller overeenstemming wordt bereikt tussen de partners. Ook daar waar het gaat om de echte onderhandelingspunten zoals grondexploitatie en programma van eisen wordt een

positief effect van het merk gevoeld. Daarnaast draagt het overleg binnen het BLT bij aan een ontspannen sfeer en een goed persoonlijk contact.

De gezamenlijke betrokkenheid bij het merk ondersteunt tevens de geloofwaardigheid van het merk. Via een gedegen regie door de Brand Manager wordt door de verschillende partners consequent hetzelfde verhaal naar buiten gecommuniceerd. Hierin hebben alle partners een gezamenlijk belang; het versterken van het merkimage.

HOOFDSTUK 6 Strijp R Eindhoven


6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk volgt een beknopte beschrijving van het project Strijp R in Eindhoven. De inhoud van de gebiedsontwikkeling, betrokken partijen, de ligging binnen de gemeente en enkele belangrijke ontwikkelingen in de directe omgeving worden besproken. Hiervoor is gebruik gemaakt van informatie van de website en andere projectdocumentatie.

Vervolgens wordt een beeld gegeven van de resultaten van de empirische analyse naar de toepassing van branding in deze gebiedsontwikkeling. Het geschetste beeld is gebaseerd op projectdocumentatie en interviews met personen die hier direct bij betrokken waren of nog steeds zijn. Tenslotte wordt de empirisch gevonden data getoetst aan het theoretisch model.

StrijpR, home for inventive people

	kernwaarde	maakbaar	casual	innovatief	connectief	host	kosmopoliet
	emotie	begrijpelijk	gelijkwaardig	kan beter	wakker	ontspannen	gepassioneerd
	functie	modelmatig	comfortabel	verbeteren	verbonden	kamer in stad	intercultuur
	streven	controlled	cool	perfectie	embedded	geborgen	wederkerig



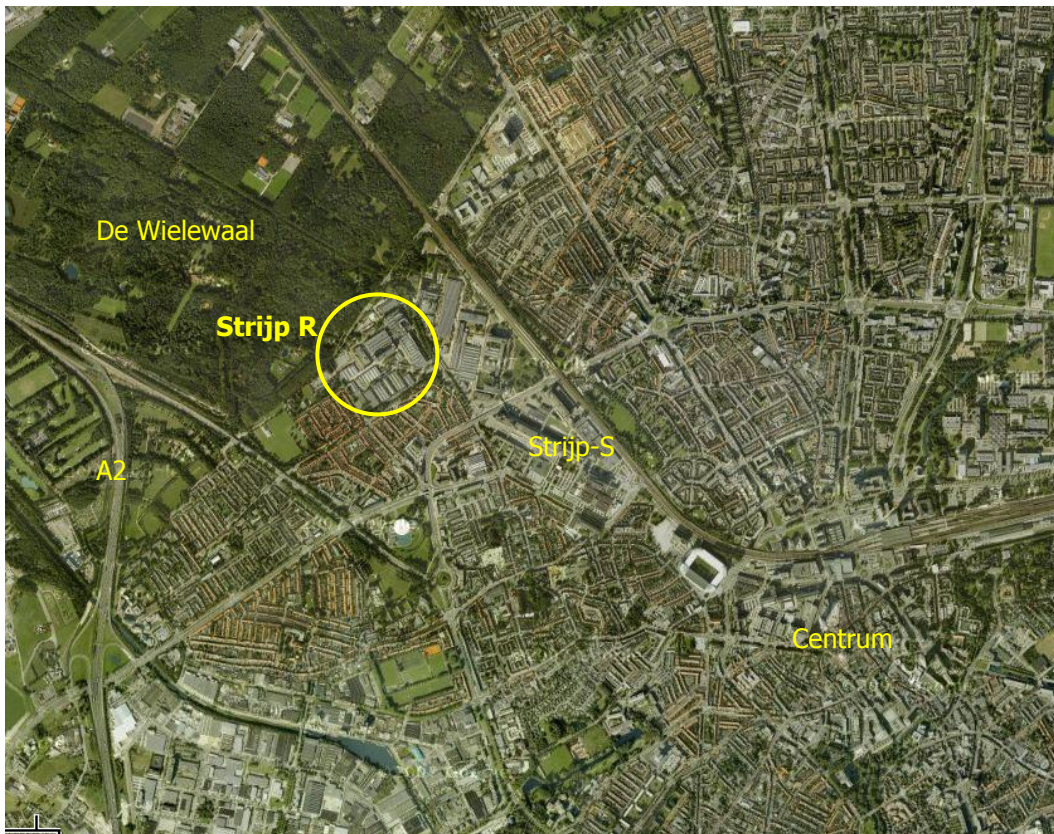
Brandsheet StrijpR, bron: Amvest, witboek en onderzoeken

Er zijn interviews gehouden met de volgende personen:

- Heleen Aarts (Hoofd Gebiedsontwikkeling Amvest),
- Erna van Holland (procesmanager Strijp R, COB-WEB advies),
- Peter de Vries (projectleider gemeente Eindhoven),
- Maarten Königs (partner Holland Branding Group),
- Robert-Jan Bekkering (makelaar Ed Willems Makelaardij en deelnemer aan de Identiteitsessies).

6.2 Strijp R en haar context

Strijp R is één van de voormalige Philips industriegebieden in Eindhoven. Dit gebied met een oppervlakte van 18,8 hectare sluit aan op landgoed de Wielewaal, de wijk Drents Dorp en bedrijventerrein Strijp T. Het gebied ligt ca. 2,5 km van het centrum en halverwege ligt het herontwikkelingsgebied Strijp S.



Bron: www.maps.google.nl

Op 1 december 2005 heeft Amvest, via een meervoudige bieding, het eigendom van Strijp R verkregen van Koninklijke Philips Electronics NV met als doel hier 700 tot 800 woningen te realiseren.

Zoals de naam al doet vermoeden ligt dit gebied in stadsdeel Strijp. Meer richting het centrum van de stad liggen nog de gebieden Strijp T en Strijp S. De naamgeving S, T en R is niets meer dan dat dit de eerste drie letters van "Strijp" vormen.

Strijp R was van 1950 tot 1977 het fabrieksterrein van Philips waar de massaproductie van beeldbuizen plaats vond. Anders dan op Strijp S zijn hier niet de gebouwen met beeldbepalende architectuur te vinden en is er geen reden om gebouwen te beschermen. Eén van de grotere uitdagingen is gelegen in de bodemsanering van het gebied. Vanwege de massale productie is het gebied ernstig vervuild.

Het iets verder richting het centrum van Eindhoven gelegen Strijp S, met een oppervlakte van ca. 27 ha, wordt herontwikkeld tot een nieuwe stedelijke woon-, werk- en ontmoetingsplek. Hier worden bijna 3.000 woningen, ongeveer 90.000 m² kantoren en 60.000 m² commerciële en culturele functies gerealiseerd. Binnen dit gebied vormt "De Driehoek" straks het creatieve en bovenal levendige en grootstedelijke hart van deze gebiedsontwikkeling.

Sinds 2004 is de regio Eindhoven door de Ministeries van VROM en EZ gekwalificeerd als Brainport. Eindhoven fungeert hierbij als spil in de grensoverschrijdende top-technologie regio Eindhoven-Leuven-Aken. Binnen het stedelijk beleid van Eindhoven is een duidelijk focus op technologie overal merkbaar. Hiermee is het imago van Eindhoven als toptechnologiestad positief ontwikkeld.

Ten zuiden en westen van R bevindt zich de herstructureringswijk "Drents Dorp". Deze wijk met bijna 300 woningen uit de jaren '20 van de vorige eeuw dankt haar naam aan het grote aantal werknemers uit Drente die bij Philips in dienst waren. Een integrale wijkvernieuwing is hier al enkele jaren in volle gang.

6.3 Empirische analyse

De aanleiding voor branding

De aanleiding voor Amvest om het gebied te branden komt in principe voort uit de wens om extra kwaliteit in het gebied te genereren waardoor uiteindelijk ook een beter financieel rendement behaald kan worden voor de gebiedsontwikkeling. In deze gebiedsontwikkeling is de gedachte dat die extra kwaliteit vooral tot uiting komt in de realisatie van beter op de wensen van de doelgroep afgestemde producten.

Amvest heeft, onder aanvoering van Maarten Königs en Robert Jan Hofhuis van Holland Branding Group, gezocht naar de gewenste toekomstige identiteit (het merk) van Strijp R. Dit proces wordt door de betrokken partijen aangeduid als branding. Procesmatig is branding hier met de presentatie van de brandsheet afgerond. Maar ook hier geldt dat men er van overtuigd is dat alle vervolgactiviteiten on brand moeten zijn. In het vervolg wordt, in lijn met de marketing communicatie door Amvest, gesproken over "R" als we de locatie aan duiden.

Het vaststellen van een bepaalde identiteit wordt in deze case gedaan vanuit de volgende overtuigingen:

- Identiteit ondersteunt een vanzelfsprekende (marketing)communicatie over het gebied,
- Identiteit trekt aspirant-bewoners en organisaties aan die bij deze identiteit passen,
- Identiteit geeft sturing en biedt houvast aan professionals in wat zij gezamenlijk gaan realiseren,
- Identiteit koppelt hardware (gebouwen/infra) aan software (activiteiten, voorzieningen etc.).

Om tot vaststelling van de gewenste toekomstige identiteit te komen zijn door de initiatiefnemers eerst een aantal andere stappen gezet. Er is allereerst een cultuurhistorisch en bouwhistorisch onderzoek naar de locatie gedaan. Tevens is onderzoek gedaan naar de juridische randvoorwaarden, vanuit onder andere ruimtelijke ordening en milieu. En ten slotte is een nadere studie gedaan naar de vraag vanuit de markt en wie de mogelijke en gewenste aspirant-bewoner van R zou zijn.

Branding wordt daarbij gezien als een onderdeel van de integrale aanpak. Branding, zonder de input uit het cultuur- en bouwhistorisch onderzoek alsmede een duidelijke

positionering van het gebied binnen de stad Eindhoven, heeft voor de initiatiefnemers te weinig waarde. De gewenste identiteit, het merk, is hier heel duidelijk verankerd met de huidige identiteit van het gebied.

Branding R

Met de uitkomsten van de uitgevoerde onderzoeken kreeg de gebiedsvisie vorm en zijn, met een aantal stakeholders, twee identiteitsessies gehouden. Het gebied moest een woonwijk worden die de behoeften en ambities van de stad en haar inwoners weerspiegelt, een wijk voor mensen die de missie van Philips voortzetten. Voor mensen die Eindhoven 'leading in technology' maken. Hiermee sluit de branding van R expliciet aan op de stedelijke visie van de gemeente Eindhoven.

Deelnemers aan deze sessies zijn, op basis van een uitgebreide stakeholderanalyse, geselecteerd uit categorieën die samen de relevante kennis en intuïtie over R representeren. Hiertoe behoren onder andere ambtenaren van de gemeente Eindhoven, medewerkers van het Woonbedrijf (woningcorporatie), leden van de Stichting Buurtbelangen Drents Dorp, makelaars, vertegenwoordigers van onderzoek en high tech bedrijvigheid (High Tech Campus), potentiële nieuwe bewoners en medewerkers van Amvest. Opvallend is dat veel van deze stakeholders niet direct een belang in het gebied hebben.

Naast de vraag naar waarom men het interessant vindt om aan deze sessie mee te werken, stonden in deze identiteitsessies de volgende vragen centraal:

- Wat betekent thuis voor jou persoonlijk?
- Wat kenmerkt de 'leading in technology' professional?
- Wat zijn kenmerken van het door jouw gewenste nieuwe Strijp R?

De antwoorden op de vragen worden in beelden uitgewerkt waardoor er snel een gezamenlijke communicatie ontstaat. Vervolgens worden, via gesprekken over deze beelden, de onderliggende waarden opgehaald. Uit al deze waarden worden uiteindelijk de kernwaarden gedestilleerd die gezamenlijk de basis vormen van de identiteit van R.

De gewenste identiteit voor R wordt kort samengevat als: "Home for inventive people". De kernwaarden voor R zijn: Maakbaar, Casual, Innovatief, Connectief, Host en Kosmopoliet. Deze kernwaarden zijn gesplitst in een emotionele, een functionele en een aspirationele laag. In de brandsheet in paragraaf 6.1 vind je deze kernwaarden terug met bijbehorende beelden.

De brandsheet van R omschrijft dat het merk;

„R zich primair richt op de technologiegroep. In eerste instantie op de hoogopgeleide technologen, verbonden aan de talloze kennisintensieve bedrijven, instituten en opleidingen die Eindhoven kent en daarnaast ook op professionals die in deze kennisorganisaties werken binnen andere disciplines... Hart van de doelgroep vormen mensen met kinderen of stellen die hier juist mee beginnen... De ligging en inrichting van het terrein dragen bij aan een ontspannen en geborgen sfeer die een goede kinderrijke wijk kenmerkt... Hier wonen mensen die houden van de stedelijke cultuur, voorzieningen, winkels en bruisende drukte binnen handbereik... Er is geen streven naar een gesloten of homogene gemeenschap, maar naar een casual groep van mensen die elkaars eigenheid respecteren en prikkelend verschil interessant vinden... Franje is niet van belang, deze mensen zijn niet flamboyant, niet van show en status maar ontspannen en to the point... Ze zijn early adopter, werken voortdurend aan innovatie, zijn ook sterk online en connectief.”

Deze identiteit heeft de eerdere gebiedsvisie scherper geformuleerd. Het betekent dat R een plek moet worden waar mensen willen wonen die zijn gelieerd aan de technologiesector. Mensen die graag in de stad wonen, liefst grondgebonden en nabij maar niet bovenop de voorzieningen van de stad. Mensen die houden van rust en groen, maar ook van het bruisende van de stad en het (multi)culturele leven dat zich daar afspeelt.

Branding wordt absoluut niet gezien als een marketingtool maar als een manier om duidelijk, op de doelgroep afgestemde, keuzes te maken. De betrokkenen bij deze gebiedsontwikkeling zijn van mening dat branding alleen werkt als het merk of de identiteit authentiek is en er voor de consument werkelijk toe doet.

Focusgroepen

In deze gebiedsontwikkeling is het belang van branding gelegen in de realisatie van extra kwaliteit door realisatie van beter op de wensen van de doelgroep afgestemde producten. Om deze reden is er, volgend op de identiteitsessies, door Smart Agent Company (SAC) onderzocht welke mensen bij deze locatie en de gewenste identiteit passen. SAC heeft op basis van de gegevens uit de identiteitsessies profielen samengesteld van kansrijke doelgroepen (focusgroepen).

SAC houdt zich bezig met leefstijlen en onderscheidt doelgroepen op basis van hun waardenoriëntatie. SAC verdeelt doelgroepen naar vier werelden met eigen kernwaarden;

de groene wereld (bescherming), de gele wereld (harmonie), de blauwe wereld (controle) en de rode wereld (vitaliteit). Volgens deze methode valt de identiteit van R grotendeels binnen de blauw-rode en blauw-groene wereld. Binnen deze twee focusgroepen zijn, middels groepsgesprekken met 8 tot 9 personen uit de database van SAC, de woonwensen van deze focusgroepen in beeld gebracht.

Gedurende de verdere ontwikkeling van plannen is er regelmatig contact met deze focusgroepen. Zij beoordelen mede of de plannen nog voldoen aan hun wensen.

Totaal communicatie

Zoals aan het begin van deze paragraaf al is aangegeven heeft het merk binnen deze gebiedsontwikkeling bovenal een interne functie. Alle gebiedsontwikkelingsactiviteiten, inclusief de marketing communicatie, moeten on brand zijn. Vanaf het moment dat de identiteit vast staat gaat de aandacht uit naar het bewaken ervan. Enerzijds doordat alle voorgenomen activiteiten getoetst worden aan de uitgangspunten van het merk (brandsheet), anderzijds door een blijvend contact met focusgroepen. Deze fase wordt van grote waarde geacht om de identiteit te verstevigen en ervoor te zorgen dat de identiteit ook verankerd wordt in het mentale beeld (imago) bij mensen. Vasthouden aan de kernwaarden is hierbij een must.

De marketing communicatie is nu nog vooral gericht op het organiseren van activiteiten op de plek. Doel hiervan is eerst om de bekendheid van het gebied te vergroten en vervolgens het imago positief te beïnvloeden door de totaal communicatie van de identiteit. Zo wordt er binnenkort een tentoonstelling en tv-opera over de geschiedenis van de televisie met Erik de Vries (1912-2004), "de man achter het scherm", als hoofdpersoon in het gebied gehouden. De opera is een uitstekend voorbeeld van een on brand activiteit; Erik de Vries is exemplarisch voor de doelgroep op R.

Met betrekking tot de directe marketing communicatie is hier het standpunt dat er pas naar buiten gecommuniceerd wordt als er daadwerkelijk iets waardevols voor de doelgroep te melden is. Daarbij geldt dat uitgangspunt is om concreet te zijn in de marketing communicatie; de doelgroep zit niet te wachten op mooie praatjes zonder dat dit ondersteund wordt door concrete voortgang.

6.4 Toetsing aan het theoretisch model

Het merk als belofte

Uit de empirische analyse blijkt dat branding vooral is ingezet om extra kwaliteit in het gebied te realiseren en dat deze extra kwaliteit tot uiting komt in de realisatie van beter op de wensen van de doelgroep afgestemde producten. Deze focus raakt aan de functies van het merk als belofte én het merk als sturingsinstrument.

Door een duidelijke keuze voor een specifieke doelgroep en een volledig op deze doelgroep afgestemde identiteit wordt een belofte aan de doelgroep gedaan; "home for inventive people". Het betrekken van de doelgroep in het proces, door gerichte communicatie met de focusgroepen, moet ervoor zorgen dat de belofte overeind blijft.

Deze focus van het merk leidt er, volgens de initiatiefnemers, toe dat de woningen door potentiële kopers (binnen de doelgroep) beter gewaardeerd worden, omdat ze nadrukkelijk aan hun behoeftes voldoen. Hierdoor is de verwachting dat de woningen tegen een hogere prijs op de markt gebracht kunnen worden. In tegenspraak hiermee wordt aangetekend dat betrokken partijen, ook de initiatiefnemers, zich afvragen of straks de beoogde doelgroepen ook daadwerkelijk in grote aantallen op deze plek zullen wonen.

Of branding tot hogere verkoopprijzen zal leiden is dan ook niet voor iedereen evident. Wel wordt er door de meeste betrokkenen, op een indirecte manier, financiële meerwaarde vanuit de identiteit gezien. Men heeft de verwachting dat het ontwikkelingsproces vlotter zal verlopen en dat de afzetsnelheid van koopwoningen bevorderd wordt. Of deze verwachting ook werkelijk uitkomt is, ook achteraf, moeilijk aantoonbaar.

De belofte wordt hier niet vanaf het begin van de gebiedsontwikkeling op een directe manier via marketing communicatie geuit. De marketing communicatie richt zich vooral op het promoten van R als woongebied door het organiseren van activiteiten op de locatie. Ook in deze case is gekozen voor een langzame opbouw van het merk. Daarbij wordt het merkimago op een erg subtiele manier geladen.

Het merk als sturingsinstrument

Zoals gezegd werkt de focus van het merk op de wensen van de doelgroep nadrukkelijk door in het merk als sturingsinstrument. Aan het begin van paragraaf 6.3 werd ook al aangegeven dat branding vóóral is toegepast vanuit de overtuiging dat een merk een sturende functie heeft in het gebiedsontwikkelingsproces. Vanuit deze overtuiging worden de wensen van de doelgroep direct vertaald naar hierop afgestemde producten en de inrichting van het gebied.

Tevens vormt het merk de basis voor de marketing communicatie. De huidige zachte communicatiemiddelen zoals het organiseren van activiteiten op de locatie zijn ook onbrand.

Het merk of de identiteit heeft vooral een functie om vanuit de doelgroep te denken. Op basis van waarden en normen van de doelgroep expliciete (ontwerp)keuzes maken en niet kiezen voor het gemiddelde, voor grijs. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de leefstijlenmethode van Smart Agent Company.

Onder 'het merk als belofte' werd aangehaald dat niet iedereen er evenveel van overtuigd is dat de beoogde doelgroep straks ook daadwerkelijk in het gebied woont. Maar ook al zou dit niet het geval zijn dan zijn de betrokken partijen het er wel over eens dat branding een positief effect heeft gehad op de uiteindelijke kwaliteit van het gebied doordat er duidelijke en expliciete keuzes gemaakt zijn.

Het merk als verbindend element

In deze case is het merk als verbindend element niet vooraf voorzien. De gesproken partijen onderkennen wel dat branding ertoe heeft geleid dat partijen dichter tot elkaar zijn gekomen. Het brandingproces en de hieruit voortvloeiende identiteit heeft zeker een verbindende functie gehad. Ook hier wordt als voorbeeld gegeven dat het merk er voor heeft gezorgd dat contractuele discussies breder getrokken worden; het gaat niet alleen maar over planeconomische aspecten, ook de merkwaarden worden als belangrijke kaders gezien.

Het bovenstaande heeft in eerste instantie betrekking op de samenwerkende partijen Amvest en de gemeente Eindhoven. Maar daarnaast is er ook veel draagvlak gecreëerd bij andere stakeholders. Als voorbeeld werd de school in de wijk genoemd, hiermee is een goede relatie opgebouwd die anticipeert op de toekomstige ontwikkelingen.

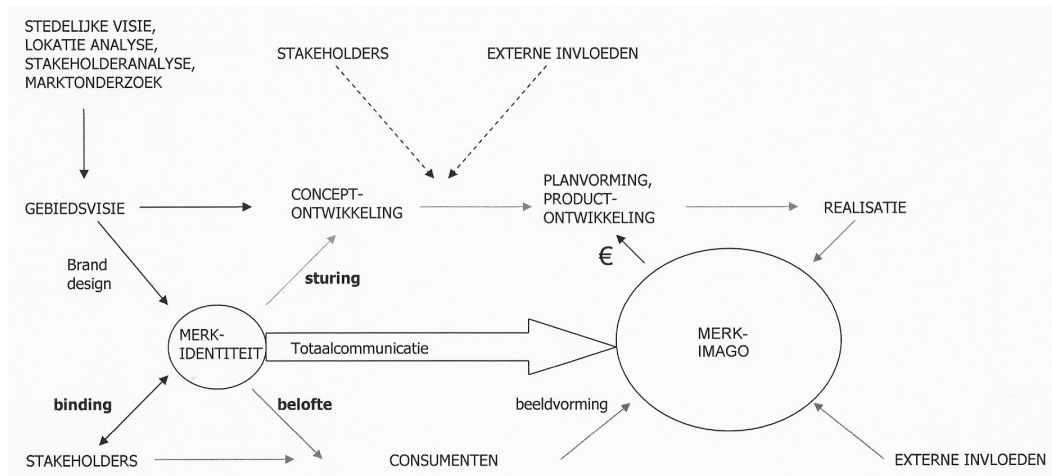
Tenslotte heeft het merk, vertaald in de brandsheet, ertoe geleid dat alle partijen het zelfde verhaal vertellen. Dit komt de geloofwaardigheid van het merk ten goede.

Hoofdstuk 7 Synthese

7.1 Inleiding

De hoofdstukken 5 en 6 hebben vanuit de twee cases antwoord gegeven op de praktische probleemstelling uit hoofdstuk 4. Dit afsluitende hoofdstuk blikt in paragraaf 7.2 terug naar het theoretisch kader. Vervolgens worden in paragraaf 7.3 de twee cases onderling vergeleken. In paragraaf 7.4 wordt antwoord op de probleemstelling uit hoofdstuk 1 gegeven, er worden enkele kanttekeningen geplaatst en de paragraaf eindigt met enkele aanbevelingen voor de toepassing van branding bij gebiedsontwikkeling alsmede aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

7.2 Onderzoekskader



In hoofdstuk vier is bovenstaand model gepresenteerd. Hierin zijn de belangrijkste onderdelen van branding herkenbaar. Branding start met het ontwikkelen van een merkidentiteit (brand design) en bouwt vervolgens aan een merkimago (brand building) via totaal communicatie. Het merkimago heeft, via een waardevolle belofte aan de consument, uiteindelijk tot doel het creëren van financiële meerwaarde voor de gebiedsontwikkeling. Daarnaast werd een versterking van het merkimago via on brand gebiedsontwikkeling als noodzakelijke randvoorwaarde gezien en zijn goede relaties met diverse stakeholders een belangrijke succesfactor voor de kracht van het merk.

Dit model zou dan ook vertaald kunnen worden naar de volgende definitie van branding bij gebiedsontwikkeling:

“Het, in samenwerking met stakeholders, ontwikkelen van een merkidentiteit én het beïnvloeden en versterken van het merkimago via totaal communicatie door stakeholders met als doel financiële meerwaarde te creëren voor de gebiedsontwikkeling”

Binnen deze definitie heeft de merkidentiteit de volgende functies;

- Het merk is een waardevolle belofte aan de consument; zonder meerwaarde voor de consument kan een merk nooit tot financiële meerwaarde voor de gebiedsontwikkeling leiden.
- Het merk is een sturingsinstrument in de gebiedsontwikkeling; het merk vormt de basis voor totaal communicatie; ruimtelijke ontwikkelingen en marketing communicatie moeten in lijn met de merkidentiteit en het hieruit opgebouwde imago zijn.
- Het merk als verbindend element; het merk vertegenwoordigt een gezamenlijk doel, creëert draagvlak en draagt bij aan een consistente communicatie.

7.3 Empirische analyse

Vergelijking cases

In de voorgaande twee hoofdstukken zijn de twee gebiedsontwikkelingen Overhoeks in Amsterdam en R in Eindhoven besproken. Ondanks een behoorlijk verschil in omvang, inhoud en context van deze gebiedsontwikkelingen zijn ze wel vergelijkbaar, zeker waar het gaat om de toepassing van branding.

In beide gebiedsontwikkelingen heeft branding voor de initiatiefnemers uiteindelijk het doel financiële meerwaarde te creëren. Het vertrekpunt in beide gebiedsontwikkelingen is echter wel verschillend. In Amsterdam leefde het besef dat er meer nodig was dan traditionele marketing om het gebied los te maken van het negatieve imago dat Amsterdam Noord, zeker in het begin van de ontwikkeling, nog had. Bij R leefde de behoefte om extra kwaliteit in het gebied te genereren door heel duidelijk op de behoeftes van de doelgroep gerichte keuzes te maken in de gebiedsontwikkeling.

In beide gebiedsontwikkelingen wordt het merk als de gewenste identiteit beschouwd. Zowel bij Overhoeks als bij R is een merkidentiteit gekozen die dicht bij de realiteit van de plek ligt waardoor het merk in principe als authentiek ervaren kan worden. Het merk

wordt opgebouwd uit verschillende waarden en deze waarden vormen vervolgens de basis voor de totaal communicatie van het merk. Deze waarden werken door in het merk als belofte aan de consument, het merk als sturingsinstrument en het merk als verbindend element. Het merk als imago wordt bij Overhoeks duidelijk onderkend en bewaakt. Bij R wordt veel minder expliciet aandacht besteed aan het merkimago.

De belofte aan de consument wordt in eerste instantie geuit via de marketing communicatie en bouwt zo aan het imago. Er is een duidelijk verschil tussen Overhoeks en R merkbaar vanwege de fase waarin de gebiedsontwikkeling zich bevindt. Bij Overhoeks worden de eerste deelplannen nu gerealiseerd en lijkt, vanwege het imago van Noord, een veel grotere rol weg gelegd voor marketing communicatie als middel om het imago te beïnvloeden. R bevindt zich nog vooraan in de ontwerpfase. De belofte wordt nog niet nadrukkelijk gecommuniceerd. Het lijkt erop dat het merk nog geladen moet worden. De marketing communicatie richt zich nog veel meer op het bekend maken van de locatie als woongebied.

In beide gebiedsontwikkelingen wordt gekozen voor een merkidentiteit die dicht bij de werkelijkheid ligt en past binnen de stedelijke visie. Daarbij wordt de marketing communicatie langzaam opgebouwd. In het begin wordt vooral aandacht besteed aan bekendheid geven aan de plek en mensen naar de plek toe halen. Activiteiten op de locatie organiseren en een informatiepunt op de locatie zijn hierin beproefde zaken. Gezamenlijke uitgangspunten zijn verder; niet te vroeg communiceren en duidelijke en concrete informatie verstrekken die verifieerbaar is of waargemaakt kan worden.

De interne, sturende functie van het merk wordt zowel bij Overhoeks als bij R zeer serieus genomen. Het merk vormt de basis voor alle volgende activiteiten, zowel inhoudelijk als wat betreft marketing communicatie. Het vanaf het begin opgebouwde imago moet versterkt worden door de ruimtelijke ontwikkelingen in het gebied, pas dan wordt het merk als authentiek ervaren en kan het merk financiële meerwaarde creëren.

Ook de derde functie, het merk als verbindend element, wordt in beide gebiedsontwikkelingen ervaren. Hoewel niet van te voren voorzien lijken partijen hierin een belangrijke functie te ervaren. Bij Overhoeks, waar meer partijen in het gebied betrokken zijn dan bij R, wordt deze functie door alle stakeholders als zeer waardevol geacht. Hiervoor is zelfs een informele organisatie opgericht. Ook partijen met een beperktere financiële positie ervaren hier een grote betrokkenheid. Zo zou bijvoorbeeld het Filmmuseum op basis van haar financiële inbreng weinig zeggenschap kunnen hebben over de ontwikkeling van het totale gebied maar is de stem van het Filmmuseum in de branding van het gebied even zwaarwegend als die van de andere partijen.

Bij R is de betrokkenheid van de doelgroep ten behoeve van de gebiedsontwikkeling erg opvallend. Vanwege de gekozen insteek van branding bij R wordt er bij R nadrukkelijk aandacht besteed aan de communicatie met de focusgroepen om ervoor te zorgen dat de plannen blijven voldoen aan de behoeftes van de doelgroep.

7.4 Conclusies

Antwoord op de probleemstelling

In deze paragraaf wordt, op basis van de conclusies uit de theoretische en empirische analyse, antwoord gegeven op de, in hoofdstuk 1 geformuleerde, probleemstelling; "Welke toegevoegde waarde kan branding hebben bij de ontwikkeling van stedelijke transformatiegebieden?"

Uit de empirische analyse bleek duidelijk een bevestigend beeld van het theoretische model. Alleen een expliciete rol van het merkimage werd bij R (nog) niet onderkend. Totaal communicatie als basis gedachte werd in beide gebiedsontwikkelingen aangetoond.

De belangrijkste aanleiding en tevens het belangrijkste doel van branding is het creëren van financiële meerwaarde voor de merkeigenaar. In beide gebiedsontwikkelingen is branding ook met dit doel toegepast. De manier waarop dit doel nagestreefd wordt is in beide gevallen wel anders. Bij Overhoeks is een grote rol weg gelegd voor marketing communicatie om het image te beïnvloeden. Bij R lijkt de feitelijke ontwikkeling (primaire communicatie) hierin doorslaggevend te zijn. De initiatiefnemers hebben de overtuiging dat branding ook daadwerkelijk tot financiële meerwaarde voor de gebiedsontwikkeling heeft geleid. Deze overtuiging kan met deze scriptie echter niet bewezen worden.

De onderscheiden functies van het merk in het theoretisch model worden in de beide gebiedsontwikkelingen onderkend.

Om met het merk financiële meerwaarde voor de gebiedsontwikkeling te creëren is vanuit de theorie aangetoond dat het merk hiervoor ook toegevoegde waarde moet hebben voor de consument. In beide cases is het merk als belofte aan de consument aanwezig en appelleert hiermee aan deze toegevoegde waarde. Dit onderzoek heeft zich niet gericht op de vraag of deze toegevoegde waarde ook door de consument gewaardeerd wordt. Op dit punt zou vervolgonderzoek wel wenselijk zijn.

Het merk als sturingsinstrument wordt, zowel in de theorie als in beide gebiedsontwikkelingen, als noodzakelijke voorwaarde voor een succesvolle branding gezien. Alle activiteiten moeten on brand zijn zodat het merkimago langdurig stand houdt. Dit geldt zowel voor de gebiedsontwikkeling an sich als voor de (marketing)communicatie.

Het merk als verbindend element tussen stakeholders was vanuit de theorie zeer duidelijk. Hoewel deze functie in de praktijk bij de keuze voor branding geen rol speelde werd deze functie door de betrokken stakeholders wel onderkend en als zeer waardevol omschreven.

Hoewel bij de afbakening van het onderzoek een keuze gemaakt werd voor stedelijke transformatiegebieden vanwege de imago problematiek bij deze ontwikkelingen lijkt dit geen noodzakelijke voorwaarde voor de toepassing van branding. De onderscheiden functies van merken kunnen ook waardevol zijn bij andere typen gebiedsontwikkelingen.

Ondanks dat de financiële meerwaarde van branding bij gebiedsontwikkeling met deze scriptie niet onomstotelijk bewezen kan worden is wel aangetoond dat branding toegevoegde waarde heeft voor gebiedsontwikkelingen. Deze toegevoegde waarde is in eerste instantie intern gericht in de vorm van een sturende functie in de gebiedsontwikkeling en een bindende functie tussen stakeholders.

Deze interne toegevoegde waarde kan een belangrijke rol vervullen in het complexe proces van gebiedsontwikkelingen. Een heldere, consistente en lange termijn visie wordt voor gebiedsontwikkelingen als noodzakelijke voorwaarde beschouwd. Door toepassing van branding zou deze visie nadrukkelijker een sturende functie in het gebiedsontwikkelingsproces kunnen krijgen én wordt vanaf het begin breed draagvlak gecreëerd en stakeholders aan het merk gebonden.

Vanuit deze toegevoegde waarde kom ik uiteindelijk tot de stelling dat branding een manier van werken is. Branding is geen hype en ook niet slechts een marketingtool maar het merk vormt de basis van alle activiteiten. En daarbij beantwoordt branding aan de complexiteit bij gebiedsontwikkelingen door het betrekken van stakeholders.

Branding is echter geen wetenschap die bij gelijke toepassing altijd leidt tot een zelfde toegevoegde waarde. Het succes van branding is mijns inziens erg afhankelijk van de mate waarin betrokken partijen open staan voor deze werkwijze. Mijn slotconclusie is dat branding alleen werkt als partijen er ook in geloven.

Enkele kanttekeningen

Bij Overhoeks werd door de initiatiefnemers zeker een financiële meerwaarde door branding in de gebiedsontwikkeling ervaren. Of er werkelijk een causaal verband is tussen (een goede toepassing van) branding en financiële meerwaarde kan echter op basis van deze gebiedsontwikkeling alleen niet hard gemaakt worden. Hiervoor spelen er te veel contextuele omstandigheden.

Naar aanleiding van het succes van de verkoop van de eerste deelplannen binnen Overhoeks die, vooruitlopend op de branding, ontwikkeld zijn kunnen vraagtekens gezet worden bij de noodzaak van totaal communicatie. Blijkt hieruit dat marketing voldoende is om een imago te creëren en dat productontwikkeling hier los van staat? Is deze eerste deelontwikkeling te klein om het imago te schaden? Of is de vraag naar woningen in Amsterdam zo groot dat branding er niet toe doet? Helaas moet ik op al deze vragen het antwoord schuldig blijven.

Bij R werd door de initiatiefnemers branding ingezet om extra kwaliteit te bieden door de ontwikkeling van beter op de behoeftes van de doelgroep afgestemde producten. Vervolgens werd in twijfel getrokken of de doelgroep na realisatie daadwerkelijk in grote aantallen in het gebied zal wonen. Ondanks dat de initiatiefnemers ervan overtuigd zijn dat dit de kwaliteit van het gebied ten goede komt kan men zich afvragen of dit in lijn is met de theorie van branding. Wellicht sluit de werkwijze bij R wel meer aan bij het idee van marktgerichte productontwikkeling.

Deze scriptie heeft zich gericht op het onderzoek naar de toegevoegde waarde van branding bij gebiedsontwikkeling. Maar wat zijn mogelijke bedreigingen bij branding? Branding is een lange termijn proces, het kost veel inspanningen en tijd om een imago op te bouwen en aan de andere kant kan een imago in korte tijd te niet gedaan worden. Het niet waar kunnen maken van de belofte via de ruimtelijke ontwikkelingen kan hier de oorzaak van zijn en wordt daarom gezien als de grootste bedreiging. Een andere bedreiging is het gebrek aan consistentie in de communicatie. Als er door verschillende stakeholders verschillende verhalen verteld worden houdt het merk geen stand.

Aanbevelingen voor toepassing van branding bij gebiedsontwikkeling

Naar aanleiding van dit onderzoek zou ik de volgende aanbevelingen willen doen voor iedereen die te maken heeft met gebiedsontwikkeling en hierbij branding overweegt:

1. Branding is meer dan een mooi logo en een pakkende slogan. Branding gaat over totaal communicatie; het merk stuurt alle activiteiten.
2. Branding doe je niet alleen. Betrek belangrijke stakeholders bij de branding. Dit creëert draagvlak, komt het procesverloop ten goede én versterkt het merk door consistente communicatie.
3. Zorg ervoor dat de merkidentiteit waardevol is voor de consument. Pas als een consument waarde hecht aan het merk dan kan het financiële meerwaarde opleveren voor de merkeigenaar.
4. Zorg ervoor dat de gewenste identiteit aansluit bij de mogelijkheden van de plek. Als de gecommuniceerde identiteit niet waargemaakt kan worden dan zijn alle inspanningen voor niets geweest.
5. Bewaak of het imago aansluiting vindt bij de gewenste identiteit. Het imago bepaalt uiteindelijk de waarde van het merk.

Daarnaast wil ik enkele aanbevelingen doen die impliciet voortkomen uit dit onderzoek. Hiervoor wordt geen bewijs aangeleverd in dit onderzoek:

6. Zorg voor een eenduidige interpretatie van branding in het begin. Als je over branding begint heeft iedereen zo zijn eigen voorstelling hiervan en afhankelijk hiervan een oordeel over nut en noodzaak.
7. Neem in het begin van het proces tijd voor branding, deze tijd win je later weer terug door een toegenomen onderling vertrouwen en een duidelijke focus.
8. Kies voor een duurzaam merk. Gebiedsontwikkelingen duren lang en hebben vaak te maken met verschillende marktomstandigheden. Het merk moet hiertegen bestand zijn of hierop kunnen anticiperen.

Aanbevelingen voor nader onderzoek

Zoals is gebleken in dit onderzoek blijven er nog voldoende vragen over om bewijs te leveren voor de toegevoegde waarde van branding bij gebiedsontwikkeling.

Mijn belangrijkste aanbeveling in deze is om de twee onderzochte cases te blijven volgen tot na realisatie. Bij Overhoeks om te beoordelen in hoeverre het gebied "Alive and Kicking" is geworden en bij R om te beoordelen of de doelgroep er daadwerkelijk woont

of dat het gebied, ondanks het wegblijven van de doelgroep, extra kwaliteit heeft. Daarnaast is het gedurende de ontwikkeling interessant om te zien of het merk stand houdt bij wisselende (markt)omstandigheden of dat er op een andere manier concessies gedaan worden die het merk al dan niet schaden.

Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek heeft betrekking op de meetbaarheid van het succes van branding. Is er een methode te bedenken die dit mogelijk maakt? Wel of geen succes dankzij branding is nu (nog) niet bewijsbaar waardoor keuze voor of tegen branding vaak op basis van 'geloofsovertuiging' genomen wordt.

Tenslotte zou ik willen weten of de macro-economische omstandigheden van invloed zijn op de toegevoegde waarde van branding. Moeten we meer of minder waarde hechten aan het merk als belofte aan de consument in de huidige economische situatie die gedomineerd wordt door een dalend consumentenvertrouwen?

Literatuur

- Aaker, D.A. (1996), *Building strong brands*, Free press, New York.
- Anholt, Simon (2007), *Competitive Identity: The new brand management for nations, cities and regions*, Journal of Brand Management Vol 14 No. 6 pag. 474-475
- Ashworth, G., Voogt, H. (1990), *Can places be sold for tourism?*, in: Ashworth, G. Goodall, B. (eds.), *Marketing tourism places*, Routledge, London
- Ashworth, G.J., Voogt, H. (1990), *selling the city; Marketing approaches in public sector urban planning*, Belhaven Press, London
- Ashworth, G., Voogt, H. (1994), *Marketing and place promotion*, in: Gold, J., Ward, S.(eds.) *Place Promotion, The use of publicity and marketing to sell towns and regions*, John Wiley, Chichester
- Ashworth, G.J. (2001), *The communication of the Brand Images of Cities*. Paper presented in the Universidad Internacional Menendez Pelayo conference: The construction and communication of the brand images of cities, Valencia
- Ashworth, G.J. (2002), *The meaning of the city*, paper presented at the conference; 'Look up Belfast: A new perspective on the city, 1st-3rd October, Belfast
- Ashworth, Gregory, Kavaratzis, Mihalis (2007), *Beyond the logo: Brand management for cities*, Journal of Brand Management Vol 14 pag. 1-12
- Ave, G. (1994), *Urban planning and strategic urban marketing in Europe*, in: G. Ave & F. Corsico, eds., *Marketing Urbano International Conference*, Torino: Edizioni Torino Incontra
- Balmer, John M.T. (2001), *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing*, European Journal of Marketing, Vol. 35 No. 3/4 pag. 248-291
- Balmer, J.M.T. (2002), *Of identities lost and found*, International studies of management & organisation, Vol. 32, No. 3, pag. 10-27
- Balmer, J.M.T, Greyser, S.A. (2002), *Managing the multiple identities of the corporation*, California Management Review, Vol. 44, No. 3, pag. 72-86
- Balmer, John M.T., Gray, Edmund R. (2003), *Corporate brands: what are they? What of them?*, European Journal of Marketing, Vol. 37 No. 7/8 pag. 972-997
- Berg, L. van den, Klaassen, L.H., Meer, J. van der (1990), *Marketing Metropolitan Regions*, Rotterdam: European Institute for Comparative Urban Research.
- Boer, Ruud (2007) *Brand design*, Pearson Education Benelux, Amsterdam
- Cova, B. (1997), *Community and consumption; Towards a definition of "linking value" of products and services*, European Journal of Marketing, Vol. 31, Nos. 3-4, pag. 297-316
- Chernatony, Leslie de, Dall'Olmo Riley, F. (1998), *Defining a Brand: Beyond the literature with expert interpretations*, Journal of Marketing Management, Vol. 14, pag. 417-443
- Chernatony, L. de, Segal-Horn, S. (2001), *Building on services' characteristics to develop successful services brands*, Journal of Marketing management, Vol. 17, Nos. 7/8, pag. 645-670

Cravens, D., Ship, S., Cravens, K. (1994) *Reforming the traditional organisation: The mandate for developing networks*, Business Horizons, July-August, pag. 19-27

Dematteis, G., (1994), *Urban Identity, City Image and Urban Marketing*, in; G.O> Braun, ed., *Managing and Marketing of Urban Development and Urban Life*, Berlin: Dietrich Reimer Verlag

Franzen, Giep (1998), *Merken en reclame*, Kluwer

Franzen, Giep, Bouwman, Margot (1999), *De mentale wereld van merken*, Samsom

Frost, R. (2004), *Mapping a country's future*,
http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=206

Griffiths, R. (1998), *Making sameness: Place marketing and the new urban entrepreneurialism*, in Oatley, N. (ed.) *Cities economic competition and urban policy*, Paul Chapman Publishing, London

Hankinson, Graham (2001), *Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities*, Journal of Brand Management, Vol 9 No. 2 pag. 127-142

Hankinson, Graham (2004), *Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands*, Journal of Vacation Marketing Vol. 10 No. 2 pag. 109-121

Hankinson, Graham (2007), *the management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory*, Brand Management Vol. 14 No 3 pag. 240-254

Hannigan, J. (2003), *symposium on branding, the entertainment economy and urban place building; Introduction*, International Journal of urban and regional research, Vol. 27, No. 2, pag. 352-360

Harris, Fiona, Chernatony, Leslie de (2001), *Corporate branding and corporate brand performance*, European Journal of Marketing, Vol. 35 No.3/4 pag. 441-456

Kapferer, Jean-Noël (2003), *Het merk opnieuw uitgevonden*, Kluwer

Kavaratzis, Mihalis (2004), *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*, Place Branding, Vol 1 No. 1 pag. 58-73

Kavaratzis, Mihalis (2005a), *place branding: A review of Tends and Conceptual Models*, The Marketing Review No. 5 pag. 329-342

Kavaratzis, Mihalis, Ashworth G.J. (2005b), *City branding: An affective assertion of identity or a transitory marketing trick?*, Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, Vol. 96 No. 5 pag. 506-514

Keller, K (1993), *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, Journal of Marketing, Vol. 57, January, pag. 1-22

Kerr, Greg (2006), *From destination brand to location brand*, Journal of Brand Management Vol. 13 No. 4/5 pag. 276-283

Knox, S., Bickerton, D. (2003), *The six conventions of corporate branding*, European Journal of Marketing, Vol. 37, Nos. 7-8, Pag. 998-1016

Kotler, P., Haider, D., Rein, I. (1993), *Marketing Places: Attracting investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, New York, The Free Press.

Kotler, P. , Asplund, C., Rein, I., Heider, D. (1999), *Marketing places Europe; attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations*, Pearson Education, London

Kotler, Ph., Armstrong, G. (2006), *Marketing: de essentie*, Pearson Education Benelux, Amsterdam

Langeard, E., Bateson, J., Lovelock, C., Eiglier, P. (1981), *Marketing of services: new insights from consumers and managers*, report no. 81-104, Marketing Sciences Institute, Cambridge M.A.

Loo, Hans van der, Geelhoed, Jeroen, Samhoud, Salem (2007) *Kus de visie wakker*, Sdu, Den Haag

MCD (2006) *Stedelijke gebiedsontwikkeling*

Michels, Wil, Huyskens, Ineke (2007), *Brand-id*, Thema

Pryor, S., Grossbart, S. (2007), *Creating meaning on main street: Towards a model of place branding*, Place Branding and Public Diplomacy, Vol.3, No. 4, pag. 291-304

Riezebos, Rik (2002), *Merkenmanagement*, Wolters-Noordhoff

Rijkenberg, Jan (2005) *Concepting*, BZZTôH, Den Haag

Rooy, Peter van; Luin, Ab van; Dil, Emile (2006) *Nederland boven Water*, Habiforum, Gouda

Simoes, C., Dibb, S. (2001), *Rethinking the brand concept: New Brand Orientation*, Corporate Communications: An International Journal, Vol 6. pag. 217-224

Skinner, H., Kubacki, K. (2007), *Unravelling the complex relationship between nationhood, national and cultural identity, and place branding*, Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 3, No. 4, pag. 305-316

Trueman , M., Cornelius, N., Killingbeck-Widdup, A.J. (2007), *Urban corridors and the lost city: Overcoming negative perceptions to reposition city brands*, Journal of Brand Management, Vol. 15. No. 1, Pag. 20-31

Urry, J. (1990), *The tourist gaze*, Sage Publications, London

Verlaat, Jan van 't (2006), *Citymarketing: ontwikkelingen en nieuwe uitdagingen*, reader MCD

Verlaat, Jan van 't (2007), *Marktkwaliteit*, reader MCD

Vermeulen, M. (2002), *The Netherlands, holiday country*, in: Hauben, T., Vermeulen, M., Patteuw, V. (eds), *City branding; Image building and building images*, NAI Uitgevers, Rotterdam

VROM (2007) *Reiswijzer marktpartijen & gebiedsontwikkeling*

VROM (2007), *Reiswijzer marktpartijen & gebiedsontwikkeling; een praktische routebeschrijving*, Den Haag

Ward, S. (1998), *Selling places: The marketing of towns and cities, 1850-2000*, Routledge, London

Warnaby, G., Davies, B. (1997), *Commentary: Cities as service factories? Using the servunction system for marketing cities as shopping destinations*, International Journal of Retail and Distribution Management, Vol.25, No. 6, pag. 204-210

Wigmans, G. (1998), *De facilitaire stad, Rotterdams grondbeleid en postmodernisering*, Dissertatie TU Delft

Zeeuw, F. de (2007), *De engel uit het marmer, refelcties op gebiedsontwikkeling*, TU Delft

Cases:

Placebrands (2005), *Overhoeks Brand Strategy Marketing and Action Plan*

Brand Development Team (2007), *Overhoeks - Centraal aan het IJ*

Berenschot (2005), *Amsterdam bouwt Overhoeks, marketing communicatieplan BDT*

Amvest, R – *Witboek en Onderzoeken*

Amvest, *De weg naar R*

Websites:

www.marketingpower.com

www.identiteitenbranding.nl

www.placebrands.net

www.hollandbrandinggroup.nl

www.overhoeks.nl

www.jebentr.nl

www.rmaakjezelf.nl

www.noordwaarts.nl

www.mediawharf.nl

www.kraanspoor.nl

www.strijp-s.nl

www.wijkvernieuwing.eindhoven.nl

www.noord.amsterdam.nl

www.brainport.nl

www.nederlandbovenwater.nl

Bijlage

Bijlage Vragenlijst interviews

1. Hoe is uw organisatie bij de gebiedsontwikkeling betrokken?
Dagelijkse leiding, shareholder, stakeholder
2. Wat is uw rol in het gebiedsontwikkelingsproces?
3. Wat verstaat u onder branding in deze gebiedsontwikkeling?
Procesmatig
Conceptueel
Inhoudelijk
4. Waarom is er gekozen om het gebied te branden?
Met welk(e) doel(en) is dit gebeurd?
5. Wanneer is hiertoe besloten?
Hoe verhoudt zich dit t.o.v. van het ontwikkelingsproces?
6. Wie heeft het initiatief hiertoe genomen?
Wie is erbij gebaat?
Wie waren er betrokken bij de merkontwikkeling?
7. Heeft branding voor u of uw organisatie toegevoegde waarde gehad?
8. Vindt u dat de marketing communicatie overeenkomt met de inhoudelijke ontwikkeling?
9. Vindt u dat de marketing communicatie overeenkomt met de merkidentiteit?
10. Vindt u dat de inhoudelijke ontwikkeling overeenkomt met de merkidentiteit?
11. Op welke wijze heeft branding bijgedragen aan (het succes van) deze gebiedsontwikkeling?
Heeft het invloed gehad op de samenwerking tussen partners?
Heeft het invloed gehad op het proces?
Heeft het invloed gehad op de inhoudelijke ontwikkeling?
Heeft het invloed gehad op het financiële resultaat?
12. Denkt u dat branding toegevoegde waarde heeft voor de consument/klant?
Waaruit bestaat deze toegevoegde waarde?

Ter afsluiting wordt het oordeel van de geïnterviewde gevraagd op de stellingen op de volgende pagina. Doel hiervan is een scherper beeld te krijgen van het begrip branding en de toegevoegde waarde hiervan.

Verdeel telkens 10 punten over onderstaande clusters met uitspraken. Hierbij geldt hoe meer punten u aan een stelling geeft des te meer u het met deze stelling eens bent.

Branding is een hype	<input type="text"/>
Branding is een marketingtool	<input type="text"/>
Branding is inhoud geven aan een gebiedsontwikkeling	<input type="text"/>
Branding is een manier van werken	<input type="text"/>

Branding dient er vooral toe om het gebied op de kaart te zetten	<input type="text"/>
Branding dient er vooral toe om de consument te verleiden en te binden	<input type="text"/>
Branding leidt tot betere producten voor de consument	<input type="text"/>
Branding leidt tot een duidelijk gedifferentieerd gebied op langere termijn	<input type="text"/>

Branding heeft een verbindende functie tussen samenwerkingspartners	<input type="text"/>
Branding heeft een sturende functie in het gehele ontwikkelingsproces	<input type="text"/>
Branding creëert meerwaarde voor de consument	<input type="text"/>
Branding creëert financiële meerwaarde voor de gebiedsontwikkeling	<input type="text"/>

