



Gebiedsbranding: een bewuste keuze

Rik Dalmeijer

Master City Developer



Gebiedsbranding: een bewuste keuze

Rik Dalmeijer

ir. R.A. Dalmeijer

Gebiedsbranding: een bewuste keuze

De gelaagdheid van een gebied is bepalend voor het onderscheidend vermogen

Titelpagina ontwerp: D. Pino

Titelpagina foto: M. Driessen

Lay-out: Redlobster Company

Geprint door: repro Havenbedrijf Rotterdam

© R.A. Dalmeijer, 2014



Gebiedsbranding: een bewuste keuze

De gelaagdheid van een gebied is bepalend voor het onderscheidend vermogen

Afstudeeronderzoek voor de Master City Developer

Erasmus Universiteit Rotterdam

ir. R.A. Dalmeijer

MCD 10

Rotterdam, 31 juli 2014

Studentennummer: 301356

Formele begeleiding vanuit de wetenschap:

Dr. E. Braun

Regional, Port and Transport Economics

Erasmus University Rotterdam

E-mail: braun@ese.eur.nl

Informele begeleiding vanuit de praktijk:

Ir. I. Vries MCD

Corporate Strategy

Port of Rotterdam

E-mail: i.vries@portofrotterdam.com

Woord vooraf

Van Buiten naar Binnen

Rotterdam, juli 2014

De wereld om ons heen is en blijft continue in beweging. Om onze klanten nog steviger aan ons te binden, zal het Havenbedrijf Rotterdam (HbR) in de uitvoering van zijn brede pallet van zowel commerciële activiteiten als publieke taken doorlopend moeten meebewegen. Dat betekent constant luisteren, analyseren, inspelen, schakelen en open visie houden op het wijde speelveld in de meest ruime zin van het woord.

Dat geldt zeker ook voor (her)ontwikkeling van bedrijventerreinen in het Rotterdamse havengebied. Ontwikkeling van bedrijventerreinen werd in het verleden nog weleens gedaan van 'binnen naar buiten', met het HbR in een zeer bepalende rol. Naar mijn stellige overtuiging vraagt de huidige markt om een grote mate van 'buiten naar binnen' benadering, waarbij de verwachtingen en wensen van de markt en de klant leidend zijn.

Dit vergt een andere manier van denken over de relatie tussen klant/markt en HbR. We moeten ons steeds afvragen: voor wie en waarom doen wij bepaalde zaken. Continue bezig zijn met een breedgevoelde en na te streven toegevoegde waarde door een *mindset* die van 'buiten naar binnen' en dus klantgericht is.

Echt klantgericht werken betekent dat het HbR de klant, de markt en de omgeving kent en dat het in overleg gaat over hetgeen nodig is voor zakelijk succes. Hierdoor worden we meer gezien als partner die samen met de klant oplossingen creëert die waarde toevoegen aan beide partijen. Slechts met die wijze van werken kunnen havenbedrijfsleven en HbR de Rotterdamse haven de meest concurrerende en beste haven ter wereld maken.

Deze aanpak wordt gelukkig ook steeds meer gehanteerd bij gebiedsmarketing binnen het Rotterdamse havenareaal, zowel bij nieuwbouw als bij herontwikkeling. Het succes van de huidige (her)ontwikkelingsopgave van bedrijventerrein wordt in hoge mate bepaald door de focus op de vraaggestuurde ontwikkeling.

Het doet mij deugd dat ir. Rik Dalmeijer - gebiedsmanager Port Development binnen ons bedrijf - na 2 jaar van studie naast zijn werk, een scriptie heeft geschreven in deze lijn van denken en werken; de titel is al veelzeggend "Gebiedsbranding: een bewuste keuze".

Ik breng de uitkomst van zijn onderzoek graag onder uw aandacht.

Met vriendelijke groet,

Allard Castelein

President-directeur Havenbedrijf Rotterdam N.V.

Samenvatting

Het succes van de huidige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen wordt mede bepaald door de focus op de vraaggestuurde ontwikkeling. De competitie tussen verschillende bedrijventerreinen is de afgelopen jaren echter sterk toegenomen. Zachte locatie factoren, zoals het imago van een gebied, zijn steeds vaker doorslaggevend bij de locatiekeuze. In dit onderzoek is er gekeken naar het verband tussen het ruimtelijke aanbod van bedrijventerreinen en de merkarchitectuur van het gebied zodat aangesloten kan worden bij de economische marktvraag voor de grootschalige gebiedsontwikkeling. Het verband tussen deze twee onderdelen is in dit onderzoek de merkpositionering genoemd en is een onderdeel van gebiedsbranding.

De centrale onderzoeksvraag luidt:

Op welke wijze kan een merkpositionering worden geïntegreerd in de grootschalige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen en wat zijn de kritische succesfactoren?

De herontwikkelingsopgave van de Waalhaven in het stadshavensgebied van Rotterdam is aanleiding van dit onderzoek en wordt gebruikt als referentiecasi. Hier is een gelaagdheid geconstateerd binnen zowel de schaalniveaus van de ruimtelijke identiteit van de gebieden (aanbod) als de toe te passen merkarchitectuur (merkprofielen). Vanuit de literatuur zijn de thema's governance en doelgroepen toegevoegd, aangezien zij invloed uitoefenen op de merkpositionering.

De verwachting was dat de gelaagdheid van de merkpositionering van het gebied niet los kan worden gezien van de visievorming voor de ontwikkeling van een gebied en dat integratie van een merkpositionering invloed heeft op het resultaat van de gebiedsontwikkeling. Het doel was om inzicht te krijgen in de verschillende onderdelen die de vraaggestuurde grootschalige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen beïnvloeden en kunnen resulteren in een eventuele herijking van een gekozen merkpositionering.

In het literatuuronderzoek dat voorafging aan de casestudies zijn de kenmerken van de vier onderdelen onderzocht, waarbij specifieke aandacht was voor de verschillende schaalniveaus binnen ruimtelijke identiteit en de schaalniveaus die binnen de merkarchitectuur zijn te herkennen. Er is gekeken hoe een governance structuur, met daarin de betrokkenheid van de stakeholders en de doelgroepbenadering, invloed kan uitoefenen op de gekozen merkpositionering.

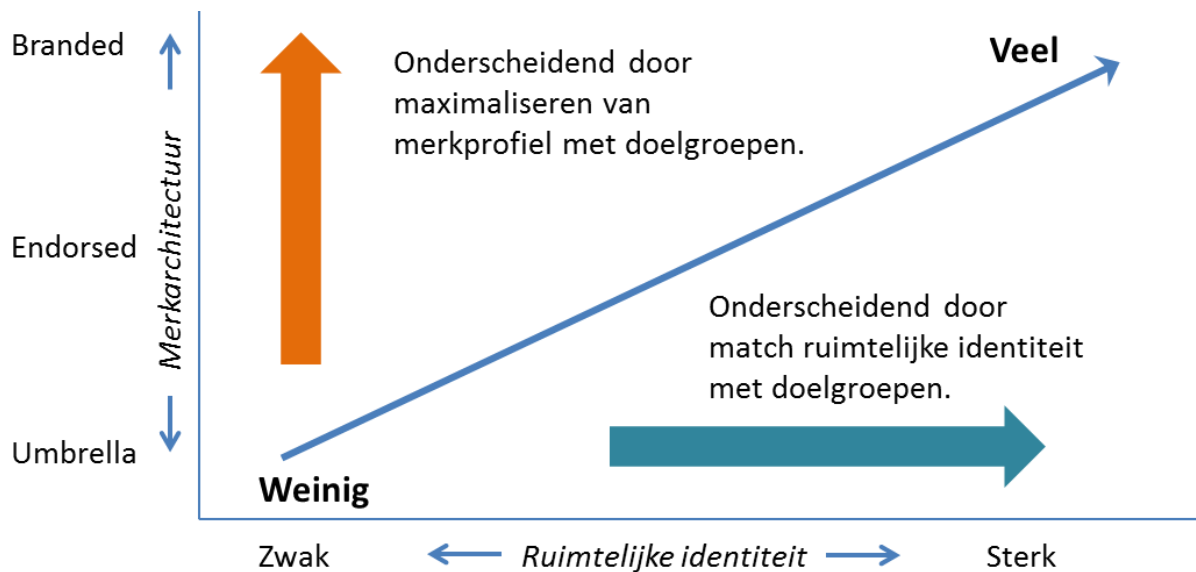
Uit het literatuuronderzoek bleek dat er duidelijke kenmerken zijn om een gebied te kunnen karakteriseren als een zwakke of sterke ruimtelijke identiteit. De ruimtelijke identiteit wordt in belangrijke mate bepaald door de associaties die de doelgroepen hebben bij het gebied. Bij de merkpositionering van een gebied zal de focus liggen op de kenmerken van de semi-statische (omvang, uiterlijk en innerlijk) en de inkleurende elementen (communicatie, symboliek en gedrag). Door het inbrengen van deze elementen kan het gebied geladen worden en een sterkere identiteit krijgen.

Uit de theorie voor de merkpositionering is de hypothese verder vormgegeven door een lineair verband te leggen tussen de verschillende schaalniveaus die herkend zijn binnen de merkarchitectuur en de ruimtelijke identiteit van een gebied. Een gebied met een zwakke ruimtelijke identiteit heeft weinig onderscheidend vermogen en daar past een 'umbrella' -strategie bij.

Daarentegen past bij een gebied met een sterke ruimtelijke identiteit, en dus veel onderscheidend vermogen, een 'branded'-strategie. Zodat het heel gericht als een afzonderlijk merk neergezet kan worden en een specifieke doelgroep kan aanspreken. Een tussenvorm is een 'endorsed'-strategie, waarbij enerzijds de link met het moedermerk wordt toegepast, maar toch deels onderscheid kan worden gemaakt voor het specifieke merk. Zie onderstaand overzicht voor de kenmerken per merkprofiel/ -strategie.

| Merkarchitectuur | Kenmerken |
|-------------------------|---|
| Umbrella brand | <ul style="list-style-type: none"> • Multibrandingstrategie • Moedermerk heeft primaire rol, drijvend • Submerk heeft secundaire rol, beschrijvend • Moedermerk en submerk hebben dezelfde huisstijl Voorbeeld: Corporate communicatie Havenbedrijf Rotterdam |
| Endorsed brand | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie kent vele vormen • Naast de merknaam wordt ook het hoofdmerk genoemd • Submerken hebben dezelfde 'look&feel' Voorbeeld: Bedrijventerreinen SADC (3 ^{de} linie terreinen Schiphol) |
| Branded | <ul style="list-style-type: none"> • Singlebrandingstrategie • Onafhankelijke en op zich zelf staande merken • Moedermerk opereert onzichtbaar op de achtergrond Voorbeeld: RDM –campus Rotterdam |

In onderstaande figuur is het conceptuele model van de merkpositionering weergegeven dat het lineaire verband laat zien tussen de ruimtelijke identiteit en de merkarchitectuur. Het doel van het opstellen en uitvoeren van de gebiedsontwikkeling is om potentiële doelgroepen aan te trekken die de ambities van het gebied kunnen realiseren. Om een concurrerende positie in te nemen is onderscheid door profilering belangrijk. Dit ontstaat bij het verenigen van de doelgroepkeuze door bijvoorbeeld meer te segmenteren en de koppeling op te zoeken met een sterke ruimtelijke identiteit. De 'branded'-strategie zorgt voor een zelfstandige merkpositionering en is vanuit het opgestelde theoretische raamwerk (hypothese) de meest voor de hand liggende. Bij een 'umbrella brand'-strategie krijgt men niet het gewenste onderscheidende effect. Hier is een bepaald marktsegment onbereikbaar en/of is de merkstrategie van het moedermerk te breed georiënteerd.

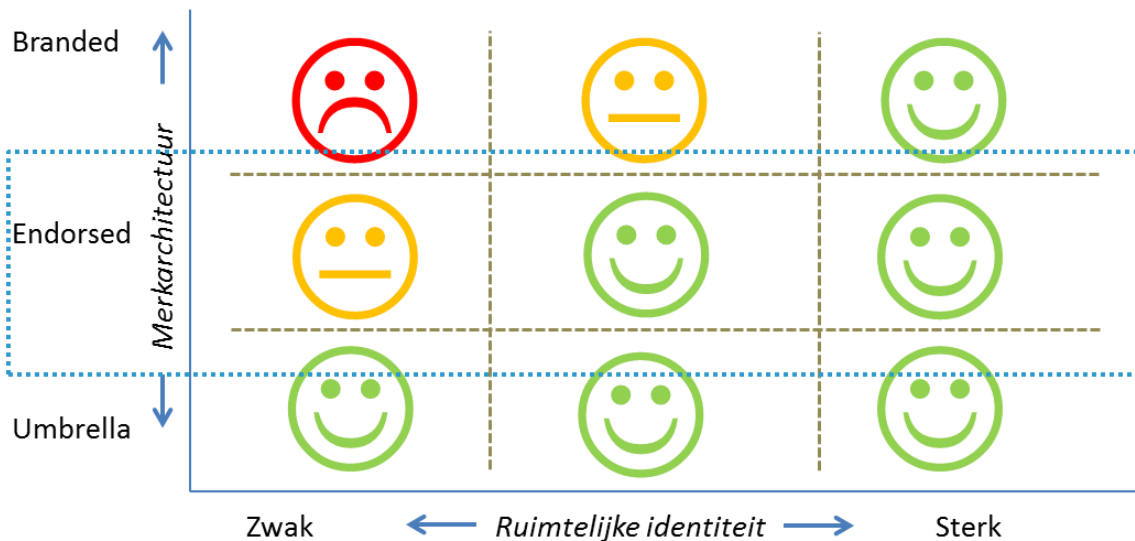


Daarna is het conceptuele model van de merkpositionering getoetst in de praktijk bij drie verschillende casussen; Ontwikkeling Schiphol Trade Park, Herstructurering Stadhavens Minerva en Transformatie Overhoeks. Door een 'cross-case' analyse te doen is onder andere het verband tussen de ruimtelijke identiteit en de gelaagdheid in de merkarchitectuur bevestigd. Tevens is daarmee bevestigd dat de merkpositionering niet los kan worden gezien van de visievorming van een gebied.

In de resultaten uit de casestudies is geen afwijking op de hypothese geconstateerd. Met behulp van het conceptuele model van de merkpositionering is daarmee bevestigd dat het succes van de merkpositionering afhankelijk is van het onderscheidend vermogen. Dit ontstaat door de aanwezige associaties die de potentiële doelgroepen hebben met de statische, semi-statische en de inkleurende elementen van de gebiedsidentiteit. Dit geldt ook voor het onderscheidend vermogen, dat kan ontstaan door de juiste keuze van het type merkprofiel (merkarchitectuur).

Aan de hand van het conceptuele model is uit de 'cross-case' analyse geconcludeerd dat een sterke ruimtelijke identiteit in combinatie met een zelfstandige 'branded'-strategie resulteert in een onderscheidende positionering van het gebied, zodat aansluiting gevonden kan worden bij de potentiële doelgroep. Aangezien bij een gebiedsontwikkeling van een bedrijventerrein (herontwikkeling, herstructurering en transformatie) de ruimtelijke identiteit meestal nog niet aansluit bij het potentiële programma, is er geconstateerd dat er vaak sprake zal zijn van het 'laden' van het bedrijventerrein. In dat geval is een 'branded'-strategie niet altijd de beste keuze en bevindt de strategie zich volgens onderstaande figuur in het 'oranje' of zelfs het 'rode' gedeelte.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de 'endorsed' strategie waarschijnlijk de gulden middenweg is voor het integreren van de merkpositionering in de grootschalige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen. Uit onderstaande figuur is geconcludeerd dat deze strategie profiteert van de positieve eigenschappen van zowel de 'branded'- als de 'umbrella'-strategie: het gebied kan zelfstandig onderscheidend worden neergezet met daarnaast de relatie met een overkoepelend sterk moedermerk.



Omdat het onduidelijk kan zijn welke associaties doelgroepen hebben bij de ruimtelijke identiteit wordt in dit onderzoek geconcludeerd dat bij een 'endorsed'-strategie uit moet worden gegaan van een sterk en krachtig moedermerk. In dat geval zal het succes van de merkpositionering in eerste instantie minder afhankelijk zijn van de aanwezige ruimtelijke identiteit van het specifieke gebied. Het positieve effect van de associaties van het moedermerk op het vestigen van de doelgroep zal dan leiden tot een sterkere ruimtelijke identiteit en is de basis voor een duurzame gebiedsontwikkeling.

Vele factoren blijken invloed te hebben op het succes van de merkpositionering van de grootschalige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen. Hieronder zijn de succesfactoren genoemd per onderdeel die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen:

Ruimtelijke identiteit:

- Bij de aanpak van de gebiedsontwikkeling in een vroeg proces kijken naar de combinatie tussen (bestaande) gebiedsidentiteit van de locatie en welke (sub)marktsegmenten daar het beste bij passen, zodat hier het onderscheidend vermogen van een gebied bepaald kan worden.
- Het onderscheidend vermogen kan ook ontstaan door in te zetten op de zachte vestigingsfactoren uitgedrukt in semi-statische en inkleurende elementen. Het effect van het aantrekken van iconen is hier een goed voorbeeld van.
- Door aan het begin van het ontwikkelproces te kijken naar het verband tussen de gebiedsidentiteit van de locatie en welk marktsegment daar het beste bij past kan er binnen de terrein -portefeuille een gemêleerd aantal bedrijventerreinen ontstaan die zich richten op verschillende doelgroepen. Daarmee zijn de terreinen eerder complementair aan elkaar dan concurrerend.

Governance:

- Participatie van de betrokken stakeholders binnen de gebiedsontwikkeling kan leiden tot positieve associaties bij potentiële doelgroepen. Doordat het bedrijventerrein samen met de markt ontwikkeld wordt.

- Doelgroepbenadering door middel van het verbeteren van de commerciële 'outside-in' – houding kan leiden tot een betere aansluiting bij de marktinitiatieven. Door de potentiële doelgroep onder te verdelen in meer subsegmenten ontstaat er meer marktkennis en kunnen gerichte marketingactiviteiten plaatsvinden.
- Door afstemming van de verschillende afdelingen binnen de interne projectorganisatie, kan er een gezamenlijk eindproduct worden gerealiseerd, dat beter aansluit bij de vraaggestuurde aanpak. Er moeten dwarsverbanden gelegd worden tussen verschillende bestaande interne 'ketens' van de organisatie. Tevens kan dit leiden tot een slagvaardige projectorganisatie die snel kan schakelen wanneer marktinitiatieven daarom vragen.
- Samenwerking met stakeholders aan de gebiedsontwikkeling kan leiden tot een vliegwieleffect (spin-off) door het breed uitdragen van de merkassociaties.

Merkpositionering:

- Het bewust creëren van de merkassociaties maakt uiteindelijk het verschil voor de potentiële doelgroep.
- Door gerichte marketingactiviteiten te 'pluggen' kan met een beperkt marketingbudget toch de juiste associatie bij de potentiële doelgroep gecreëerd worden.
- Het moedermerk in zetten als kwaliteitslabel kan een positief effect hebben op alle bijbehorende bedrijventerreinen en op het moedermerk.
- Door een juridische verankering van het zelfstandige gebiedsmerk kan het merk door alle betrokken partijen (eenduidig) worden uitgedragen.

Tot slot is geconstateerd dat het integreren van de merkpositionering, binnen een grootschalige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen, om een bewuste keuze vraagt. Deze keuze moet dan gebaseerd zijn op de erkenning dat gebiedsbranding een breed begrip is en dus meer behelst dan communicatie en/ of promotie. Het heeft betrekking op de marktgerichte productontwikkeling. Bij het opstellen van een ontwikkelstrategie voor de aanpak van de gebiedsontwikkeling van een bedrijventerrein, moet men bewust zijn van de gelaagdheid van het bedrijventerrein die bepalend is voor het onderscheidend vermogen. Dit betreft het herkennen van de associaties van de potentiële doelgroep met de gebiedsidentiteit en een eventueel aanwezig (moeder)merk en daar gericht op in te spelen.

Dit onderzoek heeft uitgebreid stil gestaan bij de aanwezigheid van de gelaagdheid en de analyse van de verschillende kenmerken daarvan. Het conceptuele model van de merkpositionering is een instrument dat het bewustzijn van de integraliteit binnen de merkpositionering activeert. Er kan op die manier een goede afweging gemaakt worden voor welke potentiële doelgroep gekozen wordt, op welke elementen het gebied geladen moet worden en welke relatie gezocht kan worden met andere beschikbare sterke (moeder)merken. Kortom de wijze waarop de merkpositionering geïntegreerd wordt is essentieel.

Een bewuste keuze voor het inzetten van gebiedsbranding zal leiden tot meer begrip voor het integreren van de gebiedsvisie met de marketingstrategie en resulteren in groter onderscheidend vermogen van het gebied.

Inhoud

| | |
|--|----|
| Woord vooraf | 5 |
| Samenvatting..... | 6 |
| Inhoud | 12 |
| 1. Introductie & vraagstelling..... | 14 |
| 1.1 Aanleiding..... | 14 |
| 1.2 Probleemomschrijving..... | 16 |
| 1.3 Motivatie & relevantie | 17 |
| 1.4 Onderzoekopzet & leeswijzer | 18 |
| 2. Literatuuronderzoek..... | 20 |
| 2.1 Inleiding..... | 20 |
| 2.2 Marketing | 20 |
| 2.3 Gelaagdheid in merkpositionering..... | 24 |
| 2.4 Gerelateerde thema's | 31 |
| 2.5 Conclusie | 33 |
| 3. Conceptueel model en referentiecásus | 36 |
| 3.1 Inleiding..... | 36 |
| 3.2 Conceptuele model | 36 |
| 3.3 Referentiecásus Herontwikkelingsopgave Waalhaven, Rotterdam | 43 |
| 3.4 Conclusie | 53 |
| 4. Type marketingstrategie bij bedrijventerreinen in de praktijk..... | 54 |
| 4.1 Inleiding..... | 54 |
| 4.2 Methodologie en keuze casussen | 54 |
| 4.3 Casus 1: Ontwikkeling Schiphol Trade Park – Schiphol Area Development Company..... | 57 |
| 4.4 Casus 2: Herstructurering Stadhaven Minerva – Port of Amsterdam..... | 67 |
| 4.5 Casus 3: Transformatie Overhoeks – gemeente Amsterdam..... | 77 |
| 5. Analyse en synthese | 88 |
| 5.1 Inleiding..... | 88 |
| 5.2 Het conceptuele model van de merkpositionering..... | 88 |
| 5.3 Ruimtelijke identiteit, overeenkomsten en verschillen | 90 |
| 5.4 Governance, overeenkomsten en verschillen | 91 |
| 5.5 Merkpositionering, overeenkomsten en verschillen | 93 |
| 5.6 Context elementen casestudies | 95 |

| | |
|---|-----|
| 5.7 Conclusie | 96 |
| 6. Conclusie, aanbevelingen en reflecties | 98 |
| 6.1 Conclusie | 98 |
| 6.2 Aanbevelingen | 101 |
| 6.3 Reflecties | 102 |
| Dankwoord | 106 |
| Literatuurlijst en overige bronnen | 107 |
| Lijst van geïnterviewden | 111 |
| Lijst van afbeeldingen..... | 112 |
| Bijlage 1: Strategy scheme/ framework Portmarketing 2.0 HbR. | 115 |
| Bijlage 2: Marketingconcepten HbR uit Commercieel plan | 116 |
| Bijlage 3: Vragenlijst interviewgesprekken | 117 |

1. Introductie & vraagstelling

1.1 Aanleiding

Het is bekend dat de competitie tussen regio's en steden de afgelopen jaren sterk is toegenomen (Anholt, 2007; Hospers, 2003; Kavaratzis, 2005; Zenker, 2009). De groei van overeenkomsten tussen goede infrastructuur, opleiding en aanwezige leisure functies zorgen niet meer voor de noodzakelijke onderscheiding. Zachte locatie factoren, zoals imago, zijn steeds vaker doorslaggevend bij de locatiekeuze. Volgens Hospers (2004) dwingt de ruimtelijke herkenbaarheid van gebieden om na te denken over hun identiteit, imago en merk. Hospers zegt tevens dat gebiedsbranding vanuit theoretisch perspectief kan helpen om een balans te vinden tussen deze elementen.

Van den Berg en Braun (1999) bevestigen dat bewustzijn van de aantrekkelijkheid van de locatie door gebiedsmarketing een must is. Het vermarkten van de bekende Unique Buying Points (UBP's) is onvoldoende voor een concurrerende positie. De associaties die de doelgroep heeft met de ruimtelijke identiteit worden steeds belangrijker voor het onderscheidende vermogen (Kavaratzis, Ashworth, 2005). Binnen veel steden wordt tegenwoordig steeds vaker citymarketing toegepast. Doordat veel campagnes door elkaar worden gebruikt en buursteden op dezelfde doelgroepen mikken zijn deze niet altijd even effectief (Hospers, 2012). Binnen bedrijventerreinen is soortgelijks terug te zien. Bedrijventerreinen zijn voor een gemeente een middel om lokale werkgelegenheid en



Figuur 1: Een van de vele bouwborden van de nog te ontwikkelen bedrijventerreinen (foto door F. van Rietschoten, 2014).

daarmee het eigen economisch beleid te realiseren. Een tekort aan bedrijventerrein is ongewenst, omdat de werkgelegenheid dan niet gemaximaliseerd wordt. Om dit te voorkomen hebben veel gemeenten de vraag geschat op basis van een scenario met hoge verwachtingen. Dit hebben de concurrerende plannen van buurgemeenten ook gedaan. Echter met dezelfde motieven in dezelfde

markt (Draijer, 2011). In combinatie met de crisis van de afgelopen jaren is er een flink overschot ontstaan van nog te ontwikkelen bedrijventerreinen.

Daarnaast heeft de 'nieuwe realiteit' (Peek, G.J. & Y van Remmen, 2012) bijgedragen aan een nieuwe vraaggestuurde aanpak. Er zijn te veel terreinen aanbod gedreven ontwikkeld met als gevolg een mismatch met de daadwerkelijke behoefte van de markt. Nieuwe ontwikkelstrategieën worden er bedacht om deze vraaggestuurde aanpak te faciliteren. Het ontbreekt daarom momenteel ook niet aan visies, programma's en/of clusteraanpakken. Het publieke apparaat is vanuit de geschiedenis van het grondbedrijf hier goed op ingericht en waar nodig wordt er een stedenbouwkundig bureau gevraagd de ruimtelijke kaders op te stellen. Helaas wordt gebiedsbranding nog vaak gezien als controleerbaar en volledig bestuurbare communicatie- en promotiemiddel (Braun & Zenker, 2010) en daarmee onvoldoende afgestemd met de daadwerkelijke adaptieve ontwikkelstrategie van het bedrijventerrein.

De herontwikkelingsopgave van de Stadhavens Rotterdam is een voorbeeld van een gebied waar deze nieuwe strategieën afgelopen jaren zijn opgesteld. Maar het gebied kamt met dezelfde problemen als elders in het land. Aan de hand van forse investeringen in de publieke infrastructuur (Waalhaven Oostzijde, Sluisjesdijk) en verwervingen van ongewenste bedrijven wordt er uitvoering gegeven de vraaggestuurde ontwikkelstrategie. Er wordt nu door het gebiedsteam geconstateerd dat afgelopen jaren het 'laaghangend fruit' is geplukt en ze maken zich zorgen over de aankomende marktinitiatieven. Het Havenbedrijf Rotterdam N.V (HbR) is op zoek naar een alternatieve aanpak om de gestelde ambities en de regisserende rol te continueren. De herontwikkelingsopgave van de Waalhaven in het stadshavensgebied van Rotterdam is aanleiding van dit onderzoek en wordt gebruikt als referentiecasi.



Figuur 2: Aantal projecten uit de herontwikkelingsopgave Waalhaven.

1.2 Probleemomschrijving

Volgens diverse marktonderzoeken is er wel degelijk een (latente) marktvraag aanwezig en zorgen de publieke investeringen binnen de gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen voor voldoende UBP's voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat. Als het in de grootschalige gebiedsontwikkeling niet ontbreekt aan subsidies en aan een vraaggestuurde aanpak, wat is dan de ontbrekende schakel?

Een deel van de achterblijvende marktinitiatieven is toe te schrijven naar het slechte economische klimaat van de afgelopen jaren. Bedrijven blijven op hun handen zitten en investeringen in nieuwe locaties blijven uit, maar dit verklaart zeker niet alles. Het type bedrijf waar de focus op ligt binnen de gebiedsontwikkeling kan steeds vaker kiezen uit verschillende bedrijventerreinen in de regio; zij kunnen hun UBP's ook elders vinden.

De beschikbare marketingstrategie van het HbR (Port Marketing 2.0, zie bijlage 2) is opgebouwd vanuit marktsegmenten en is voornamelijk gedreven door marktconcepten met grote ladingstromen. De herontwikkelingsopgave van de Stadshavens vindt plaats op een ander schaalniveau, het betreft veel (MKB) bedrijven zonder ladingstromen. De marketingstrategie van het HbR heeft zich hierop nog niet bewezen.

Uiteindelijk kan dit ertoe leiden dat gekozen ambities vervagen en kavels worden uitgegeven aan bedrijven die buiten de doelgroep vallen. Met het gevolg dat gebiedsontwikkelaars terugvallen naar een passieve en faciliterende regierol (Wicherson, 2011) die je momenteel terug ziet bij veel publieke partijen binnen Nederland. Indien zowel private als publieke investeringen achterblijven, kan dit consequenties hebben voor de economische en maatschappelijke groei.

1.2.1 Probleemstelling

Het succes van de huidige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen wordt mede bepaald door de focus op vraaggestuurde ontwikkeling. Hierin heeft de marktcomponent nog meer invloed gekregen op het realiseren van de ambities en doelen. Elk bedrijventerrein kent echter zijn eigen ruimtelijke kenmerken die moeten aansluiten bij deze marktcomponent.

Binnen de grootschalige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen sluit de marketingstrategie nog niet altijd aan bij de ontwikkelvisie, terwijl men hier een integrale aanpak zou verwachten. De aanwezige gelaagdheid op verschillende onderdelen binnen de visievorming en de merkpositionering bepalen volgens dit onderzoek de complexiteit van de opgave:

- Ruimtelijke identiteit; de relatie tussen de ruimtelijke kenmerken en de associaties die potentiële marktsegmenten met het gebied hebben.
- Merkpositionering; de relaties die zijn te herkennen tussen de verschillende schaalniveaus van een gebied en binnen de merkarchitectuur, oftewel de aanwezige gelaagdheid.
- Governance; de aanpak van de strategie, het proces en resultaat door stakeholders.
- Doelgroepen; de afhankelijkheid van de vraaggestuurde strategie van de invloed van marktinitiatieven.

1.2.2 Centrale onderzoeksvraag

Op welke wijze kan een merkpositionering worden geïntegreerd in de grootschalige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen en wat zijn de kritische succesfactoren?

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te krijgen in de verschillende onderdelen die de merkpositionering van de bedrijventerreinen beïnvloeden. Daarbij gaat het om een verband (gelaagdheid) te vinden tussen de gebiedsvisie van een bedrijventerrein en het type merkpositionering van de gebiedsontwikkeling. Door in te zoomen op de ruimtelijke schaalniveaus en bijbehorende kenmerken van de gebiedsontwikkeling kan een type merkpositionering gekozen worden. Dit zal tevens inzicht geven op welke elementen ingezet kunnen worden om het onderscheidend vermogen van een gebied te optimaliseren

1.2.3 Hypothese merkpositionering

Er bestaat een afhankelijkheid tussen de ruimtelijke kenmerken van bedrijventerreinen en de merkprofielen van grootschalige gebiedsontwikkelingen van bedrijventerreinen. Deze is te vinden in een verband tussen de verschillende schaalniveaus en gelaagdheid die te herkennen zijn in de onderdelen; ruimtelijke identiteit, merkpositionering, governance en doelgroepen.

Kortom, de merkpositionering van het gebied kan niet los worden gezien van de visievorming en heeft invloed op het resultaat en de ambities van het gebied.

1.3 Motivatie & relevantie

Vanuit mijn rol als gebiedsmanager bij het HbR ben ik intensief betrokken bij het opstellen van diverse gebiedsontwikkel- en investeringsstrategieën van bedrijventerreinen. De zoektocht naar sturingsinstrumenten die het mogelijk maken om de toekomst van een bedrijventerrein te beïnvloeden fascineert mij. Deze instrumenten maken het mogelijk om van een gezamenlijke visie tot concrete projecten te komen.

Het gaat binnen de gebiedsontwikkeling om het vinden van de balans tussen de ruimtelijke, economische en sociaal- maatschappelijke waarde creatie. Naar mijn idee zorgt deze balans uiteindelijk voor de optimale en toekomstbestendige inrichting van de aanwezige ruimte. Dit onderzoek zorgt voor meer inzicht in de relatie van het ruimtelijk geografische aanbod en de economische marktvrage. In het bijzonder hoe beiden nog beter op elkaar kunnen worden aangesloten.

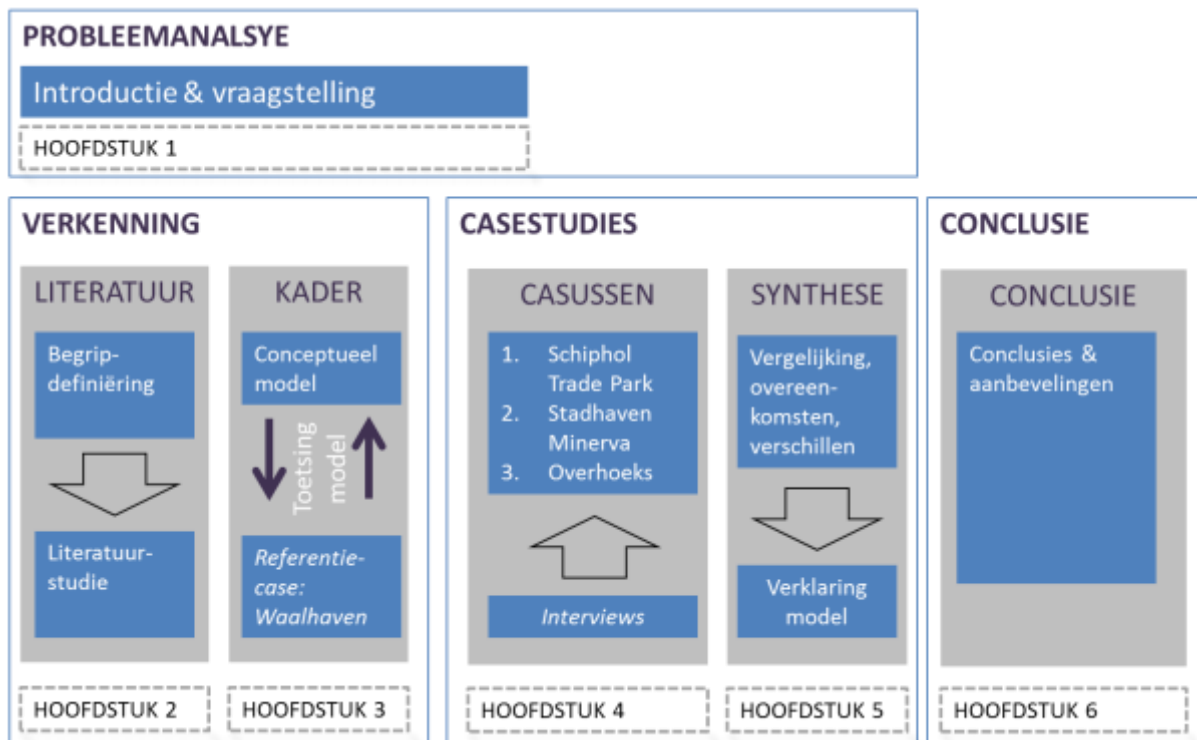
Binnen het vakgebied 'gebiedsmarketing' komt de relatie tussen de geografie en economie tot uiting. Ik maak een verdiepingsslag in dit vakgebied door mij specifiek te richten op het vermarkten van een gebied, in het verdere onderzoek ook wel 'gebiedsbranding' genoemd. Gebiedsbranding zie ik als het waarde toe te voegen aan een gebied die aansluit bij de behoeftes van de doelgroep om zich te onderscheiden van concurrerende gebieden en het creëren van een goed imago.

Het vermarkten van een gebied wordt mijns inziens gedaan door het gebied te positioneren. Om aan te tonen dat het gebied een bepaalde meerwaarde oplevert voor de gebruiker. Dit noem ik in het onderzoek de 'merkpositionering' en kan in deze context ook gelezen worden als de 'marketingstrategie' of de 'brandingstrategie' van een gebied.

1.4 Onderzoeksopzet & leeswijzer

Dit onderzoek betreft een exploratief onderzoek waarbij door verzamelen en analyseren van drietal casestudies inzicht wordt verkregen in de verschillende onderdelen die de merkpositionering van de bedrijventerreinen beïnvloeden. Het onderzoek is kwalitatief benaderd door middel van een 'cross-case' – analyse.

Onderstaande figuur betreft de schematisch opzet van dit onderzoek. De casestudies naar de toepassing van gebiedsbranding bij de gebiedsontwikkeling van drie bedrijventerreinen staat centraal in het onderzoek:



Figuur 3: Schematisch opzet van dit scriptieonderzoek.

Het onderzoek is te verdelen in drie delen:

1. **Verkenning**
2. **Casestudies**
3. **Conclusie**

1.4.1 Verkenning

Het eerste deel zal in het teken staan van het literatuuronderzoek (hoofdstuk 2) naar alle begrippen en theorieën over gebiedsmarketing en gebiedsbranding. Het is een verdiepingsslag om de geconstateerde gelaagdheid binnen de visievorming en gebiedsbranding te achterhalen. Er zal gezocht worden naar een verband tussen de verschillende schaalniveaus en gelaagdheid die te herkennen zijn in de onderdelen; ruimtelijke identiteit, merkpositionering, governance en doelgroepen. Voor het ruimtelijke raamwerk (hoofdstuk 3) wordt er naar aanleiding van het literatuuronderzoek een conceptueel model opgezet dat het verband weergeeft ter ondersteuning van de hypothese. De herontwikkelingsopgave in de Waalhaven (Sluisjesdijk, Waalhaven Oost en Waalhaven Zuid) is de aanleiding van dit onderzoek en zal worden gebruikt als referentiecasi om het conceptuele model te toetsen en voor het empirisch onderzoek.

1.4.2 Casestudies

Het tweede deel worden aan de hand van diverse interviews met betrokken personen drie casestudies beschreven. Aan de hand van Yin (2014) wordt aan het begin van hoofdstuk 4 eerst de methodologie uiteengezet die bij de casestudie is toegepast. Onderzocht wordt de praktische toepassing van gebiedsbranding bij de gebiedsontwikkeling van drie bedrijventerreinen; Schiphol Trade Park, Stadhaven Minerva en Overhoeks. Vervolgens vindt er door een 'cross-case' -analyse een synthese plaats en zullen de overeenkomsten en verschillen op de thema's governance, gelaagdheid en merkpositionering in beeld worden gebracht (hoofdstuk 5). Gezocht wordt naar relaties in de praktijk tussen de associaties van de ruimtelijke identiteit en de aanwezige merkpositionering en de koppeling met de in hoofdstuk 2 geconstateerde theorieën.

1.4.3 Conclusie & aanbevelingen

Tenslotte zal in het laatste deel de algemene conclusies weergegeven waarbij de antwoorden op de centrale vraag nogmaals worden samengevat (hoofdstuk 6). Hier wordt uiteengezet hoe de gebiedspositionering geïntegreerd kan worden in de vraaggestuurde gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen. Tevens wordt hier de validatie van het onderzoek beschreven. Het hoofdstuk sluit af met een aantal aanbevelingen voor de toepassing van gebiedsbranding binnen de herontwikkeling van bedrijventerreinen.

2. Literatuuronderzoek

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of er vanuit de beschikbare literatuur een verband te vinden is tussen de verschillende schaalniveaus die te herkennen zijn tussen de ruimtelijke kenmerken en het type merkpositionering van een gebied. Specifiek zal hierbij worden ingezoomd op de gelaagdheid en bijbehorende kenmerken daarvan, om zo te komen tot een geïntegreerde merkpositionering van een gebied.

Het hoofdstuk start met het inzichtelijk maken van de gebiedsmarketing met daarin de visievorming en de gebiedsbranding als onlosmakelijke onderdelen. Vervolgens wordt de gelaagdheid (verband) in merkpositionering onderzocht door te kijken naar de kenmerken van de verschillende te onderscheiden schaalniveaus van zowel ruimtelijke identiteit als merkpositionering.

De merkpositionering van een gebied wordt tevens beïnvloed door de governance (betrokkenheid stakeholders) en de benadering van de doelgroep. Daarom zal in dit hoofdstuk ook aandacht worden geschonken hoe deze twee elementen zich verhouden ten opzichte van de hierboven genoemde gelaagdheid binnen de merkpositionering van een gebied.

Doel van dit hoofdstuk is om op basis van literatuuronderzoek te komen tot input voor een verklarend conceptueel model dat in hoofdstuk 3 wordt opgezet. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting van de belangrijkste bevindingen en een doorkijk naar de mogelijkheden van het conceptuele model dat in hoofdstuk 3 verder zal worden toegelicht.

2.2 Marketing

Het denken over marketing is al meer dan een eeuw oud, het is in beginsel een discipline die zich richt op het bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Ook bij projectontwikkelaars en vastgoedondernemers wordt de toegevoegde waarde van marketing steeds meer onderkend. Kotler (2006) hanteert de volgende definitie: "Een sociaal- en managementproces waarin individuen en groepen verkrijgen waar zij behoefte aan hebben en wat zij wensen, door producten en waarde te creëren en deze met anderen uit te wisselen". In andere woorden gaat het hierbij om een proces waarmee de vraag (hier geformuleerd als de behoeften en wensen van personen) en aanbod (geformuleerd als producten, diensten of ideeën) op elkaar afgestemd worden door met het aanbod in te spelen op de vraag. Hieruit blijkt dat marketing dus meer behelst dan promotie en acquisitie (zoals vaak wordt gedacht) en betrekking heeft op marktgerichte productontwikkeling.

Gebiedsmarketing is een verbijzondering van marketing en wordt pas enkele decennia toegepast. In deze paragraaf worden een aantal belangrijke definities van gebiedsmarketing benoemd. Daarbij is het essentieel dat gebiedsmarketing meer is dan promotie en dat gebiedsbranding niet losgezien kan worden van de ontwikkelstrategie. Marketing begint bij de visievorming waar een koppeling moet worden gevonden tussen vraag & aanbod om daarna tot een brandingstrategie te komen. Kortom, de visievorming en de marketing zijn niet los te koppelen van elkaar!

2.2.1 Gebiedsmarketing

Braun en Zenker (2010) geven een beknopte samenvatting van de ontwikkeling van het ontstaan van gebiedsmarketing als specialisatie van marketing. Oorspronkelijk toen het concept van marketing in de late jaren zestig van de vorige eeuw onder invloed van Kotler en Levy werd verspreid, was gebiedsmarketing daar nog geen onderdeel van. In 1976 waren O'Leary en Iredal de eerste die gebiedsmarketing identificeerden als een uitdagend onderzoeksveld voor de toekomst, waarbij gebiedsmarketing werd omschreven als activiteiten "ontworpen om gunstig gedrag naar een geografische locatie te creëren". De meeste publicaties in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw waren beperkt tot promotie van gebieden. Vanaf 1990 wordt gebiedsmarketing besproken in de bredere context van structurele verandering van steden en regio's. De oorzaak hiervan ligt in het feit dat marketing een steeds belangrijkere rol krijgt door de economische herstructurering en de toenemende concurrentie tussen steden.

Omdat gebiedsmarketing vaak vanuit de publieke partijen wordt georganiseerd heeft Braun (2008) een definitie geformuleerd voor citymarketing die gebaseerd is op de definitie die wordt gehanteerd door de American Marketing Association (AMA, 2013); "Gebiedsmarketing is de coördinatie van marketingtools die worden ondersteund door vraaggericht denken om waarde creatie te laten plaatsvinden voor de gebruikers van een gebied (of stad) en zijn gemeenschap er om heen".

Asworth en Voogd (1990) definiëren gebiedsmarketing als "een proces waarbij lokale activiteiten zo dicht mogelijk aansluiten bij de behoefte van de klanten, met de intentie om het sociaal en economische functioneren van een gebied zo efficiënt mogelijk te benutten". Asworth en Voogd hebben een geografische marketing mix ontwikkeld; naast promotiemiddelen zitten daar ook ruimtelijke, functionele, organisatie en financiële elementen in. Kotler, Haider en Rein (1993) voegden er ook andere activiteiten aan toe; verbetering van het ontwerp, levering van service aan klanten als het ontwikkelen van voorzieningen. Meijer (2009) concludeert in haar scriptieonderzoek 'Regional Marketing' aan de hand van deze definities dat gebiedsmarketing, enkel in zetten als promotiemiddel zonder aandacht voor het ontwikkelen van het product en management, niet de manier is wanneer je mensen, organisaties en klanten wil trekken en het gebied competitief wil laten zijn.

Gebiedsmarketing heeft zowel te maken met talrijke verschillende doelgroepen, complexe en gerelateerde producten, als met verschillende politieke settingen waarbinnen marketing beslissingen worden genomen (Braun en Zenker, 2010).

2.2.2 Gebiedsbranding

Begin 19^{de} eeuw ontstond er door het nationaliseren en globaliseren van markten een competitie tussen steden. Pas circa 30 jaar geleden werd het toepassen van promotie door publieke partijen breed geaccepteerd en werd het systematisch toepassen van marketing relevant voor het bepalen van gezamenlijke doelen en de uitvoering er van. Inmiddels gebruiken Europese steden bij gebiedsmarketing steeds vaker de technieken van productbranding. Publieke partijen proberen al lange tijd gebieden een specifiek ontworpen identiteit te geven en te promoten bij geïdentificeerde markten. Naast het geografische idee van een 'sense of place' moet het ook mogelijk zijn om een dergelijke 'sense' via gebiedsmarketing te creëren. In het artikel *City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?* gaan Kavaratzis en Asworth (2005) onder andere in op het

verschil in het gebruik van productbranding; vanuit de publieke invalshoek en de commerciële productbenadering.

Kavaratzis (2004) ziet gebiedsbranding als de volgende stap in de gebiedsmarketing. Rainisto (2003) ziet gebiedsbranding als onderdeel van de mogelijkheden om een gebied te vermarkten. Braun (2008) sluit zich daarbij aan en voegt toe dat gebiedsbranding een van de beschikbare marketingmiddelen is. Boisen et al. (2011) geeft aan dat gebiedsbranding een specifiek marketinginstrument is dat een belangrijk concept is geworden van de lokale concurrentie. Braun en Zenker (2010) hanteren de volgende definitie van gebiedsbranding: een gebiedsbrand is een netwerk van associaties in de gedachten van de consument, gebaseerd op de visuele, verbale- en gedragsuitingen van een gebied, wat belichaamd wordt door de doelen, communicatie, waarden en algemene cultuur van de stakeholders van het gebied en het complete gebiedsontwerp.

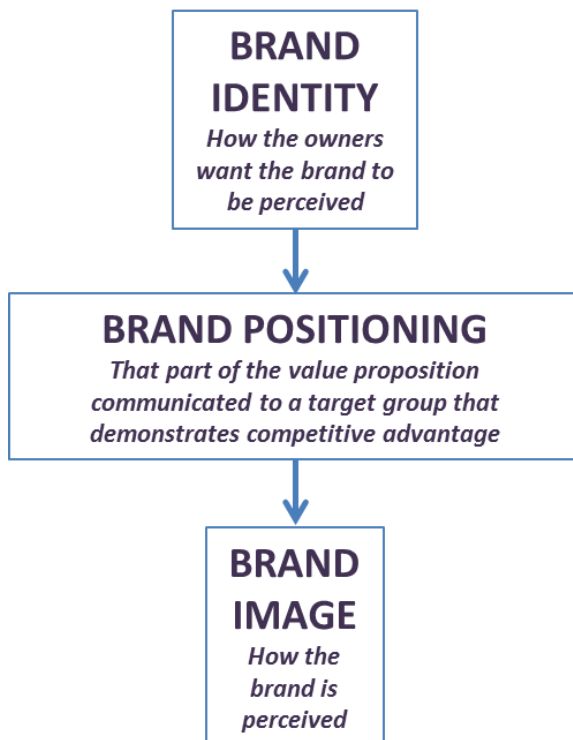
Het doel van gebiedsbranding is volgens Boisen et al. (2011) om door middel van positieve associaties waarde toe te voegen aan de betreffende locatie, zowel voor de bestaande gebruikers van het gebied, als om meer bedrijven en bezoekers aan te trekken. Subdoelen zijn onder andere het creëren van een goed imago van een plaats en het onderscheiden van concurrerende plaatsen (Kavaratzis & Ashworth, 2005).

Volgens Braun en Zenker (2010) is gebiedsbranding complexer dan het vermarkten van een product. Allereerst is het onvermijdelijk dat er mogelijke conflicten en synergiën zijn tussen de behoefte van verschillende doelgroepen in het gebied. De belangrijkste doelgroepen in gebiedsmarketing en gebiedsbranding zijn: (1) bezoekers, (2) bewoners en werknemers en (3) bedrijven en industrie. Daarnaast is een gebied is een complex product en kan nauwelijks op zich zelf beschouwd worden, maar is het een combinatie van locaties. Tevens is aangetoond dat gebieden anders worden waargenomen dan producten, omdat een gebied bestaat uit verschillende signalen (gebouwen, openbare ruimte, kunst, stratenplan, mensen, persoonlijke ervaringen, etc.). Al deze factoren communiceren iets over het gebied en creëren mogelijke belangrijke associaties in de hoofden van de doelgroepen en heeft niemand de regie. Dit levert bedoelde en onbedoelde communicatie over het gebied op. Tot slot heeft het marketing concept van een gebied te maken met de politieke en bestuurlijke omgeving waarbinnen besluiten worden genomen.

2.2.3 Merkpositionering

De bewustwording van de 'sense of place' van een geografisch gekozen plek gaat door gebruik te maken van gebiedsmarketing. Kavaratzis & Ashworth (2005) geven drie perspectieven (zie figuur):

1. Merkidentiteit 'brand identity'; Hoe de merkeigenaren willen dat het merk wordt waargenomen. Als we dit vrij vertalen naar de gebiedsontwikkelingsopgave dan zal de identiteit van het merk, oftewel het (deel)gebied, ontstaan tijdens de plan- en visievorming of is er al deels.
2. Merkpositionering 'brand positionering'; Het opstellen van een 'value proposition' voor de doelgroep dat zich moet onderscheiden en een significant economisch voordeel opleveren en meerwaarde van het merk aantoont. Binnen de gebiedsontwikkeling ook wel het vermarkten van gebied genoemd.
3. Merk imago 'brand image'; Hoe het merk daadwerkelijk door bedrijven wordt ervaren, belangrijk voor de perceptie van de doelgroepen die zij hebben bij het merk. Binnen de herontwikkelingsopgave bepaalt dit uiteindelijk welke bedrijven zich zullen vestigen in het (deel)gebied.



Figuur 4: Brand positionering (Ashworth 2008)

Volgens Hospers (2012) is gebiedsmarketing de enige toegestane vorm van discriminatie. De succesfactoren van een merkpositionering van steden hangen af van de relevantie van de merkidentiteit en de kerndoelgroep. Dit is wat Hospers 'de kunst van het kiezen' noemt. Volgens hem hebben gemeente bestuurders vaak de neiging om binnen de context van citymarketing 'allemandvriend' te zijn, terwijl een scherpe merkpositionering meer opvalt te midden van de massa. Ondanks dat gebiedsbranding binnen de publieke sector nog onvoldoende is onderzocht wordt dit volgens Hospers al vaak toegepast als strategie om de perceptie van plaatsen, organisaties en politiek te beïnvloeden. Maar loopt het nog sterk achter op het gebied van budget, ervaring en algemene kennis ten opzichte van de toepassing in de private sector.

De theorie van 'brand positionering' (merkpositionering) toont aan dat creëren van een merk een oplossing kan zijn wanneer gebieden (bedrijfsterreinen) nauwelijks te onderscheiden zijn. Het aanbod is min of meer hetzelfde en andere partijen bedrijven ook actieve gebiedsmarketing. Valkuil hier is promotie door adverteren en/of dat eerst de 'marketingmix' wordt toegepast en daarna pas het merk wordt ontwikkeld.

2.2.4 Visievorming en marketingstrategie

De grootschalige gebiedsontwikkeling kreeg vorm in Nederland na WOII. Dit leidde tot een integrale aanpak in ontwikkelingen van grote schaal met een projectmatige aanpak. Een plan met een eindbeeld werd door grote professionele partijen en risicodragende actieve overheden tot ontwikkeling gebracht waarna het geheel overging in de beheerfase. Ruimtelijke ordening werd gezien als overheidstaak met voor gebiedsontwikkeling de volgende kenmerken: grootschalig, esthetisch, planmatig, langdurige planmatig (complex, rekenen en tekenen, zekerheden) maakbaar, integraal, ambitieus en actief grondbeleid (scheiding grond- en vastgoedexploitatie). In de publicatie 'Investeren in gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl' wordt dit ook wel gebiedsontwikkeling 1.0 genoemd, waarbij de ambities worden gedreven door een aanbod gestuurde markt.

In de economische crisis van de afgelopen jaren werkte deze grootschalige, integrale wijze van gebiedsontwikkeling niet meer. Tijd bleek een cruciale factor te zijn geworden, waardoor er meer focus kwam op het proces, met meer aandacht voor fasering en het genereren van een constante cashflow. Deze meer geleidelijke gebiedsontwikkeling is kleinschalig en heeft geen concreet eindbeeld maar een lange tijdshorizon en een strategie met kleine ontwikkelaars en focus op private partijen (eindgebruikers). Deze organische ontwikkeling wordt ook wel gebiedsontwikkeling 2.0 (Peek, G.J. & Y van Remmen, 2012) genoemd en is veel meer vraag gestuurd.

Bij een aanbod gestuurde strategie wordt uitgegaan van eigen kracht. Het 'gebiedskoncept' is duidelijk (als een product) gedefinieerd aan de voorkant en dat concept wordt vermarkt. In het geval van een vraaggestuurde strategie is er sprake van meer invloed door de markt op de ontwikkeling van het gebied. Marketing (en specifiek gebiedsbranding) krijgt hierin een belangrijke rol; het onderscheiden vermogen van het gebied wordt essentieel. De productontwikkeling van het gebiedskoncept is een onderdeel van de strategie aangezien dit niet vastomlijnd is (geen masterplan).

Volgens Balakrishnan (2009) is het opstellen van een visie de eerste en belangrijkste stap in het proces om te komen tot welke goede strategie dan ook, dus ook voor een brandingstrategie van een gebied.

Het proces om te komen tot gebiedsbranding bestaat uit de volgende 5 stappen (Balakrishnan, 2009):

1. Visievorming en stakeholdermanagement
2. Doelgroepen versus marktconcepten (vraag en aanbod)
3. Concept merkpositionering en profileringstrategie door middel van branding componenten
4. Communicatiestrategie
5. Beheer van de feedback en respons

Tijdens de eerste stap kan visie leiden tot resultaten en een bijdrage leveren aan de verwachtingen van de stakeholders, zodra er duidelijkheid is over de lange termijn doelen van het gebied en de politieke belangen. Het is ook een aanjager voor de merkpositionering, waardoor de visie wordt beschouwd als het begin van een merkstrategie. De complexiteit van branding neemt toe als het aantal en de diversiteit van de stakeholders toeneemt met conflicterende behoeften en doelen. Een belangrijk onderdeel van de visie is weten wat de behoeften zijn van de doelgroepen en hoe de overige betrokken stakeholders het gebied waarnemen.

2.3 Gelaagdheid in merkpositionering

Gebiedsbranding kan verschillende typen locaties betreffen of verschillende ruimtelijke schalen, zoals een buurt, district, stad, regio, staat en land (Braun, 2012). In deze paragraaf wordt eerst ingezoomd op de relatie tussen de verschillende niveaus die binnen de ruimtelijke schaal te herkennen zijn. Daarna wordt het begrip 'ruimtelijke identiteit' beschreven en de bijbehorende kenmerken die inzicht geven op het aanwezige gelaagdheidsproces door het opbouwen van nieuw gebiedsentiteiten. Vervolgens wordt besproken welke kenmerken van een gebied belangrijk zijn voor het creëren van de gewenste merkassociaties om het onderscheidend vermogen te benadrukken. De paragraaf wordt achtereenvolgens afgesloten met de verschillende schaalniveaus en gelaagdheid die binnen merkarchitectuur zijn te herkennen.

2.3.1 Schaalniveaus

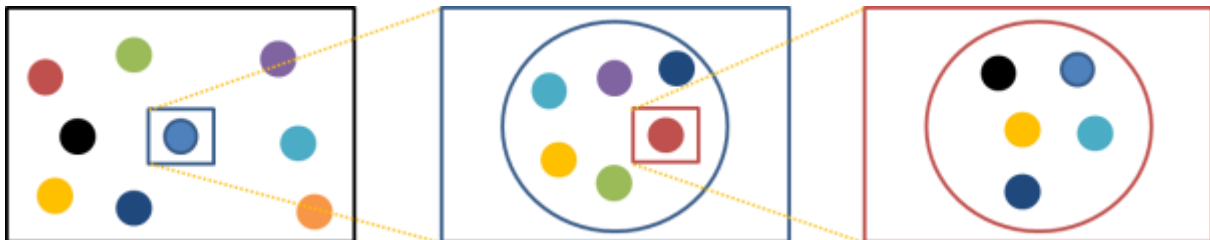
Powers of Ten, een documentaire uit 1968 geeft de relatieve ruimtelijke schaal goed weer in stappen van 10^n . Daarmee wordt weergegeven dat elke schaal zijn eigen context kent, maar dat er wel degelijk een relatie is met de andere schaalniveaus. Geïnspireerd hierop beschrijft Taeke de Jong in 1997 de 'Tiendensprong'. Hierin stelt hij dat op ieder schaalniveau een ruimtelijke eenheid kan onderverdeeld worden in 10 ruimtelijke eenheden op een lager schaalniveau. De reeks die zo

ontstaat, geeft de onderlinge gelaagdheid weer en sluit goed aan op de begrippen die we gebruiken voor bijvoorbeeld stedelijke eenheden (van blok tot regio).



Figuur 5: Stills uit 'Powers of Ten', een Amerikaanse documentaire van Ray and Charles Eames in opdracht van IBM, 1968.

Gebieden zijn sociale constructies, gemaakt door een selectie van ruimtelijke elementen. Boisen et al. (2011) beschrijven in 'The selective nature of place branding and the layering of spatial identities' de ruimtelijke identiteit van een gebied en consequenties voor gebiedsbranding. Dit hebben zij gedaan door gebieden meer te benaderen als een abstract begrip met de verschillende geografische niveaus. Het simpelste symbool voor een gebied is een 'punt'. Bij het inzoomen op dit punt neemt het detailniveau van het punt toe en wordt het een ruimtelijke plek; een combinatie van verschillende elementen. Deze ruimtelijke plek stelt een ruimte voor waarin andere gebieden in kunnen worden herkend. Zie figuur; een conceptuele schets van deze schaal benadering.



Figuur 6: Een gebied – ingezoomd op een gedemarkeerde ruimte met andere gebieden en ruimtes daarbinnen (Boison et al, 2011).

Bij een gebiedsontwikkeling zijn er dan ook meerdere schaalniveaus van ruimte betrokken. Enerzijds is het onderdeel van een groter schaalniveau, zoals van een stad en regio. Maar anderzijds bestaat het gebied zelf ook uit kleinschaliger entiteiten zoals een buurt, pleinen, parken, straten en gebouwen.

2.3.2 Ruimtelijke identiteit

De ruimtelijke identiteit heeft met herkenbaarheid en identificeren van een gebied een gebied te maken. Het kan ook wel worden gezien als de 'aanbodkant'. Bij de analyse van een gebied is het goed om te beginnen bij de bestaande situatie, een gebied heeft ten slotte altijd een identiteit. Boison et al. (2011) geven aan dat sommige plekken belangrijker zijn dan andere, vanwege hun historische belang en/of de rol die zij spelen in het dagelijks leven. Vaak zijn deze plekken bekend bij de inwoners en de bezoekers. Vaak zijn ze historisch en hebben de tijd gehad om een identiteit te ontwikkelen die langzaam is geëvolueerd, vergelijkbaar met de ontwikkeling van een maatschappij.

Dergelijke plekken worden gebruikt om een stad als geheel te identificeren en haar te onderscheiden van andere steden.

Volgens Boisen et al. zijn gebieden geen onafhankelijke vormen, maar een onderdeel van een bepaalde hiërarchie waarin identiteiten op de verschillende schalen zijn ingedeeld. Soms komen de ruimtelijke identiteiten overeen met administratieve grenzen, maar vaak overlappen deze elkaar. De recente herverdeling van verantwoordelijkheden binnen verschillende West-Europese landen heeft geleid tot een toename van 'non-standard'-regio's. Ze worden 'niet vanzelfsprekend' genoemd, omdat deze nieuwe vormen van ruimtelijke identiteit minder gebonden zijn aan bestuurlijke- en hiërarchische gebieden.

Het model van Terlouw (2009) kan gebruikt worden om dergelijke 'non-standard' -regio's in te schalen aan de hand van identiteiten. Het verschil tussen 'dik' en 'dun' is belangrijk omdat hierop de aspecten van nieuwe vormen worden ingedeeld.

Dergelijke gelaagdheid kan gezien worden als het ontstaan van kunstmatige nieuwe 'gebieden' om te gebruiken voor de promotie van de functionele en economische doeleinden. In het gelaagdheidsproces wordt de ruimtelijke identiteit van deze nieuw gebiedsentiteiten als het ware opgebouwd (vorm gegeven) door gebruik te maken van bestaande identiteiten van oudere gebieden. Ze kunnen de identiteit van een naastgelegen gebied kopiëren of de identiteit van een hoger of lager schaalniveau gebruiken. De rechtvaardigheid van dergelijke nieuwe gebieden is gerelateerd aan hun functionele rol en de identiteit die ze zich kunnen aanmeten door gebruik te maken van bestaande gebieden of functies. Zonder dit gelaagdheidsproces zouden alleen bestaande 'gebieden' bestaan, aangezien het begrip 'gebieden' een publiek nodig heeft dat het gebied als gebied herkent.

| Aspect | Ranging from thick | To thin |
|--------------|---|---|
| Spatial form | Closed Territorial | Open Network |
| Organisation | Institutionalised | Project |
| Participants | General population | Administrators and specific stakeholders |
| Purpose | Broad and many Culture | Single Economy |
| Time | Defensive Historical oriënted Stable Old | Offensive Future oriënted Change New |
| Scale focus | Local en National | Global |

Tabel 1: Het verschil tussen 'dikke' en 'dunne' ruimtelijke identiteiten (Terlouw 2009).

'Dikke' identiteit van gebieden is gebaseerd op een gedeelde cultuur en relaties in de gemeenschap. Bij 'dunne' identiteit is dit meer gerelateerd aan een specifiek probleem en vereist minder directe betrokkenheid met andere individuen. Dikke identiteiten hebben een normatief aspect, terwijl dunne identiteiten meer praktisch en nuttig zijn. Daarnaast zijn dikke identiteiten meer geworteld in cultuur en geschiedenis, terwijl dunne identiteiten meer vloeibaar zijn en gebaseerd op de dialoog. Uiteraard bestaat er een range van hybride identiteiten tussen dikke en dunne regionale identiteiten en betreft het een glijdende schaal.

'Food Valley' is een voorbeeld van een dergelijke 'non-standard' -regio, gelegen vlakbij de Universiteit van Wageningen met een bewezen onderzoekscentrum met de focus op voedselwetenschap. Het concept is in 2013 opgestart en wordt momenteel gevuld met gerelateerde functies; de ruimtelijke identiteit wordt langzamerhand dikker.

Waarschijnlijk zullen veel 'non standard' 'thin' gebieden in de toekomst ook steeds meer marketing en branding toepassen om zo hun merken te laden. Het gevolg is dat gebiedsproducten elkaar overlappen in termen van geografische scope en de schaal van de markt die ze proberen te bereiken. Idealiter zouden de verschillende gebiedsproducten elkaar moeten versterken door verschillende doelgroepen aan te spreken en verschillende aspecten te promoten. Dan pas kunnen de gebiedsproducten echt waarde toevoegen voor de gebieden waar het zich bevindt.

Terlouw (2009) geeft aan dat "Regions have to adapt their communicated regional identity to this change from thick to thin identities". Vrij vertaald zegt Terlouw hier dat regio's naast de natuurlijke focus op dikke identiteiten ook steeds meer rekening moeten houden met de aanwezige dunne identiteiten. Oftewel bij nieuwe gebieden moeten de merkassociaties aansluiten bij de aanwezige dunne identiteit.

2.3.3 Merkassociaties

Merken kunnen gezien worden als een netwerk van associaties in het menselijke brein. Kotler (2000, p404) hanteert de volgende definitie voor een merk; "A brand name is a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors". Bijvoorbeeld door het kopen van een Dior parfum ruikt men niet alleen lekkerder maar krijgt men ook de identiteit en de sociale status (Arcidsson, 2006). Oftewel als het gebied wordt 'geladen' (zie omschrijving van het gelaagdheidsproces in paragraaf 2.3.2) en daardoor een symbolische toevoeging krijgt dat van waarde is in de psychologie en sociale leven van de gebruiker, dan is er sprake van een creatie door gebiedsbranding.

Volgens Kavaratzis & Ashworth (2005) gaat het bij branding specifiek om het managen van de herinneringen; een poging om deze te beïnvloeden en deze herinneringen zo te behandelen voor een toekomstige behoefte. Holloway & Hubbard (2001) geven aan dat het er uiteindelijk om gaat hoe dergelijke informatie wordt verwerkt tot herinneringen (mental maps) van een specifiek gebied.

Over het algemeen maken mensen 'sense of places' in hun gedachten via drie sporen, waarbij er zowel aandacht is voor 'harde' fysieke elementen en 'zachte' sociaal-culturele elementen:

1. Georganiseerde interventie door bijvoorbeeld het stedelijke ontwerp;
2. Door middel van hoe mensen een gebied specifiek gebruiken;
3. Door verschillende gebiedsvertegenwoordigingen in films, boeken, schilderijen en bijvoorbeeld het nieuws.

Bij citymarketing wordt vaak gebruik gemaakt van een indeling van de identiteit van een stad op basis van een aantal elementen, die deels onveranderbaar zijn en deels ingekleurd kunnen worden (Noordman et al., 2004). Deze elementen worden, aan de hand van de mate van veranderbaarheid, 'statisch', 'semi-statisch' en 'inkleurend' genoemd. Zie tabel 2 voor de invulling van de drie elementen van de ruimtelijke identiteit volgens Joustra (2005).

| Elementen ruimtelijke identiteit | Kenmerken |
|----------------------------------|--|
| Statische elementen | |
| Kern | Geografische ligging Historische locatie |
| Semi-statische elementen | |
| Omvang | Bevolkingsopbouw Ruimtegebruik Voorzieningenniveau Capaciteit |
| Uiterlijk | Architectuur Stedenbouw Programma Openbare ruimte |
| Innerlijk | Drijfveren inwoners Normen & waarden Gedeelde visie Eigen persoonlijkheid gebied en lokale cultuur |
| Inkleurende elementen | |
| Symboliek | Visuele symbolen (logo's, standbeelden en 'markers') Verbale symbolen (slogans en thema's) Markante zich repeterende gebeurtenissen (festivals, evenementen) Tot personage geworden inwoners Grote projecten als 'pars pro toto' (iconen in de architectuur, bedrijvigheid, culturele voorzieningen) |
| Gedrag | Regelmatig terugkerende en karakteristieke acties van bewoners, werkers en bezoekers en hun typische reacties op een uitwendige omstandigheid |
| Communicatie | De zelfpresentatie van een plaats |

Tabel 2: Indeling elementen ruimtelijk identiteit met bijbehorende kenmerken (Joustra, 2005)

De statische en semi-statische factoren vormen de eigenschappen van een plaats, de inkleurende elementen brengen deze eigenschappen tot uitdrukking. Bij de ontwikkeling van herontwikkelingsgebieden kan er gestuurd worden op zowel de semi-statische als de inkleurende elementen. Daarnaast kan een herinterpretatie plaatsvinden van de statische elementen om de herontwikkeling tot een succes te maken. Als een gebied geladen of gevormd moet worden, kan er zowel gericht worden op de korte termijn (bijvoorbeeld door middel van communicatiemiddelen, logo's, etc.) en de middellange termijn waarbij de semi-statische elementen worden aangepast. Dit kan bijvoorbeeld door het aanpassen van infrastructuur, ontwikkelen van vastgoedconcepten en het aantrekken van iconen. Vooral het laatste aspect, het aantrekken of creëren van iconen wordt al sinds mensenheugenis toegepast om met opvallende bouwwerken steden en gebieden aanzien te geven. Koningen, keizers, farao's, presidenten, burgemeesters en ander machthebbers speelden allemaal een rol bij de totstandkoming van beeldbepalende architectuurprojecten. Verheul stelt in zijn proefschrift uit 2012 dat er in de wereldgeschiedenis talloze voorbeelden zijn van bestuurders die met hun prestigieuze bouwwerken wilden imponeren. Ook vandaag de dag zijn steden in de ban van het 'allure-denken'; bestuurders willen met kostbare projecten de uitstraling van de stad versterken. Publieke partijen realiseren zich dat ze iconen kunnen benutten voor hun promotie- en marketingcampagnes van steden (Hajer, 1994).

Een icoon wordt door Sklair (2006) omschreven op basis van twee karakteristieken: ten eerste dat het object beroemd is, op zijn minst voor bepaalde populaties, en ten tweede dat het zich onderscheidt vanwege de symbolische of esthetische betekenis. Iconen beschikken over vier functies die meestal met elkaar samenhangen (Verheul, 2012). Ten eerste bezitten ze een symbool- en ansichtkaartwaarde. Ten tweede impliceren ze sacralisering. Ten derde verlenen ze identiteit of een gevoel van publieke trots. En ten vierde brengen ze als katalysator economische of sociaal-culturele vliegwieleffect. Alle vier functies kunnen bijdragen aan het laden van een gebied.

Hospers (2004) geeft aan dat er steeds meer overeenkomsten zijn in de 'harde' eigenschappen van gebieden (infrastructuur, voorzieningen, etc.). Het onderscheid zit meer in 'zachte' factoren zoals het imago van een gebied. Het belang van de ruimtelijke herkenbaarheid, de associaties van een gebied en de aansluiting van het brand bij het gebiedsimago zijn dan ook essentieel om de potentiële doelgroepen aan te spreken.

2.3.4 Merkarchitectuur

Het inzetten van gebiedsbranding impliceert marktsegmentatie en een bepaalde selectie van doelgroepen met bijbehorende strategie en acties (Boisen et al). Hierdoor heeft het gebied vaak voor verschillende actoren een andere identiteit. Braun (2008) legt de focus op de waarde die een bepaald gebiedsproduct heeft voor de desbetreffende doelgroep. Doelgroepen beoordelen het gebied op de aanwezigheid van een breed aanbod van producten. Het is daarom zeer ingewikkeld om de verschillende doelgroepen van een gebied samen te voegen in één merkpositionering (Braun, 2013).

Merken kunnen op verschillende wijze gepositioneerd worden. Wanneer een organisatie meerdere merken voert moeten deze bij elkaar passen of als apart merk opereren. De merkarchitectuur geeft de onderliggende samenhang weer tussen de verschillende merken van de onderneming. Het bestaan van een merkarchitectuur impliceert een merkhierarchie of merkgelaagdheid. De merkarchitectuur kan losstaan van de onderliggende juridische en organisatorische constructies.

Een merk kan op verschillende niveaus worden gepositioneerd, waarbij in dit onderzoek gekozen is om een onderverdeling te maken in de hiernavolgende 3 niveaus, gebaseerd op de artikelen van Aaker en Joachimsthaler (2000) en Sheerazi et al (2011).

1. **Umbrella brand;** in de literatuur ook wel monolithisch, 'corporate brand', of 'branded house' genoemd.
2. **Endorsed brand;** in de literatuur ook wel sub brand genoemd.
3. **Branded;** in de literatuur ook wel house of brands of monobranding-strategie genoemd.

De hierboven genoemde merkarchitectuur laat een hiërarchische structuur zien met verschillende strategieën voor diverse doelgroepen. In eerder onderzoek is aangetoond dat deze benadering tevens gebruikt kan worden voor gebiedsbranding (Uggla, 2006).

Merkarchitectuur wordt in de merkpositionering gebruikt om het gebied optimaal te vermarkten bij de potentiële doelgroepen. Om een duidelijk onderscheid te kunnen maken zijn in onderstaande tabel de verschillende kenmerken opgesomd.

| Merkarchitectuur | Kenmerken |
|------------------|---|
| Umbrella brand | <ul style="list-style-type: none"> • Multibrandingstrategie • Moedermerk heeft primaire rol, drijvend • Submerk heeft secundaire rol, beschrijvend • Moedermerk en submerk hebben dezelfde huisstijl <p>Voorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coca Cola (light, zero etc.), Nivea (douchegel, crème etc.) |
| Endorsed brand | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie kent vele vormen • Naast de merknaam wordt ook het hoofdmerk genoemd • Submerken hebben dezelfde 'look&feel' <p>Voorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sony Playstation, Pickwick van DE |
| Branded | <ul style="list-style-type: none"> • Singlebrandingstrategie • Onafhankelijke en op zich zelf staande merken • Moedermerk opereert onzichtbaar op de achtergrond <p>Voorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procter & Gamble, Heineken |

Tabel 3: Kenmerken van de verschillende strategieën binnen de merkarchitectuur.

Uit de theorie van Aaker en Joachimsthaler (2000) en Sheerazi et al (2011) is te concluderen dat de verschillende merkstrategieën zo hun voor- en nadelen hebben. In onderstaande tabel is hiervan een opsomming gegeven.

| Merkarchitectuur | Voordelen | Nadelen |
|------------------|---|--|
| Umbrella brand | <ul style="list-style-type: none"> • Een paraplu merk kan de doorzichtigheid, de synergie- en hefboomeffecten bij de submerken stimuleren; • Focus op marketingbudget; • Imago kan relatief goed bewaakt worden. | <ul style="list-style-type: none"> • Inhoudsloos merk; • Een onduidelijk productassortiment; • Merken hebben verschillend karakter en kwaliteitsniveau; • Het is moeilijk is marktaandeel te behouden; • Bepaald marktsegment onbereikbaar. |
| Endorsed brand | <ul style="list-style-type: none"> • Creëren van extra vertrouwen en herkenbaarheid; • Oproepen van de gewenste associaties; • Verschillende marktconcepten; • Mogelijkheid tot synergie; • Introductie van een nieuw merk kan snel en eenvoudig plaatsvinden. | <ul style="list-style-type: none"> • Merken beïnvloeden elkaars imago; • Onduidelijkheid corporate identiteit door diversiteit aan producten. |
| Branded | <ul style="list-style-type: none"> • Duidelijk te positioneren en te domineren in nichemarkten; • Ongewenste merkassociatie kan worden vermeden. | <ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe merknamen kosten geld, tijd en moeite om naambekendheid te creëren en het merk te positioneren; • Het beperkt de mogelijkheden voor synergie en schaalvoordelen; • Onderlinge concurrentie mogelijk. |

Tabel 4: Voor- en nadelen van de verschillende strategieën binnen de merkarchitectuur.

2.4 Gerelateerde thema's

2.4.1 Governance

Kooiman (2002) definieert stedelijke governance als “the totality of interactions, in which public as well as private actors participate, aimed at solving societal problems or creating societal opportunities; attending to the institutions as context for these governing interactions; and establishing a normative foundation for all those activities”. Rainisto (2003) concludeert ook in zijn artikel dat publiek- private samenwerking kan leiden tot succesvolle gebiedsmarketing. Bij governance ligt het initiatief en/of de investering bij de private marktpartijen. Dit in tegenstelling tot het traditionele ‘government’ management waar de verantwoordelijkheid bij de publieke partijen ligt.

Klijn et. al. (2012) geven een uiteenzetting van de reeds beschikbare literatuur over governance processen en het interactieve karakter ervan. De meeste onderzoeken tonen aan dat het resultaat van governance processen beter is als er stakeholders intensiever zijn betrokken. Gebiedsbranding heeft ook een sterk governance karakter, aangezien het altijd veel verschillende actoren betreft en daarnaast de overheid ook een van de stakeholders is in het branding proces. Uit onderzoek blijkt dat het betrekken van stakeholders het verschil kan maken en een positief effect heeft op de helderheid

van het brand concept (Klijn et. al., 2012). Het betrekken van stakeholders leidt tot een duidelijker brand concept en tot een grotere effectiviteit in relatie tot het aantrekken van doeltroepen (nieuwe bewoners, bezoekers en bedrijven). Door het actief betrekken van partijen wordt het merk beter.

In de managementliteratuur wordt veel aandacht geschonken aan het opbouwen van een aantrekkelijk 'brand' (merk) met een duidelijke 'brand concept' (merkconcept) ondersteund door marketingactiviteiten. Een aantal mislukte pogingen (Ward, 2000) van gebiedsbranding onderschrijven de aanwezigheid van diverse stakeholders die of het brand coproduceren of de macht hebben om het gehele proces te dwarsbomen. Volgens K. Paro (expert binnen marketing- en brandingsector, momenteel werkzaam als reputatiemanager NS) heeft de invloed van de markt en de doelgroepen betrekking op de 'outside-in' –benadering (Manning et al, 2012) van de betrokken partijen die verantwoordelijk is voor de vraaggestuurde strategie. Succesvolle marketing start door buiten de organisatie te kijken, voorbij de eigen behoeftes. Marketing is volgens Warwick (1998) niet meer dan wat men doet met de behoeftes van andere mensen. Dit is ook terug te vinden bij Gebiedsontwikkeling 3.0 (Peek, G.J. & Y van Remmen, 2012), waar actief gebiedsmanagement moet zorgen voor het combineren van de verschillende stromen. Daarin wordt meerwaarde gecreëerd door met de eindgebruiker in gesprek te gaan en de traditionele keten te doorbreken.

De verantwoordelijkheid voor gebiedsmarketing activiteiten is vaak verdeeld over verschillende organisaties en gemeenten (Winden en Berg, 2004). Een goede governance structuur is nodig om regionale marketing te implementeren (Meijer, 2009).

Berg en Braun (1999) hebben de 'organizing capacity', dat vergelijkbaar is aan de governance aanpak, gerelateerd aan gebiedsmarketing. Organizing capacity kan worden gedefinieerd als "the ability to enlist all actors involved and, with their help, to generate new ideas and to develop and implement a policy designed to respond to fundamental developments and create conditions for sustainable development" (Berg et al, 1997). De definitie van organizing capacity bevat verschillende governance factoren waar beleidsmakers rekening mee zouden moeten houden bij de implementatie van marketing: strategische netwerken, leiderschap, draagvlak op politiek en sociaal vlak, lokale economische en ruimtelijke factoren.

2.4.2 Doelgroepen

Zoals al eerder gesteld in dit hoofdstuk is er in het geval van een vraaggestuurde strategie sprake van meer invloed door de markt en de doelgroepen op de ontwikkeling van het gebied. Het is daarom dan ook essentieel om deze doelgroep aan te spreken en de merkpositionering hierop aan te passen.

Braun (2008) stelt dat het basis idee van marketing is om te denken in termen van behoeften en wensen van (potentiële) klanten. Ook in gebiedsbranding moet de focus liggen op (potentiële) klanten. De merkpositionering is uiteindelijk bedoeld om de potentiële doelgroep te trekken en dus om het gebied onderscheidend en herkenbaar te laten zijn. De (potentiële) klanten zijn eigenlijk alle mensen en bedrijven die van belang zijn bij het functioneren van het gebied. Braun voegt daar naast (potentiële) bewoners, (potentiële) bezoekers en (potentiële) bedrijven ook (potentiële) investeerders aan toe.

Elke doelgroep heeft haar eigen belangen. Bewoners kijken vooral naar hun huis en de directe omgeving, de werkgelegenheid in de omgeving, de aanwezigheid van onderwijsvoorzieningen en de bereikbaarheid van vrienden en familie. Bedrijven zijn daarentegen meer gericht op de

toegankelijkheid voor medewerkers, klanten, investeerders en leveranciers. Bezoekers zijn meer gericht op de aanwezigheid van cultuur, winkels, entertainment en restaurants. Investeerders tot slot zijn vooral gericht op de aantrekkelijkheid van het gebied voor de doelgroepen.

Otgaar (2012) omschrijft dat zachte ongrijpbare factoren steeds meer beslissend worden in de mondiale competitie tussen regio's. In lijn met de gedrag- locatie theorieën wordt de (vestigings)keuze gemaakt op grond van waargenomen kwaliteiten, ondanks deze over het algemeen verschillen ten opzichte van de werkelijke kwaliteiten. Zoals reeds eerder genoemd geeft Hospers (2004) aan dat het onderscheid meer zit in 'zachte' factoren van de ruimtelijke kwaliteit zoals de identiteit van een gebied. Het is van belang om dit uit te dragen en daarmee de potentiële doelgroepen aan te spreken. In het artikel 'Spatial self-preference: On the limits of place marketing to attract new residents and firms' (2010) noemt Hospers dit ook wel "pull-factoren" en zijn "push-factoren" de reden van het vertrek van een bedrijf. Naast de genoemde 'zachte' factoren kan de genoemde 'outside-in' – benadering hier dus ook een aanzienlijke rol in hebben.

2.5 Conclusie

Publieke partijen proberen al lange tijd gebieden een specifiek ontworpen identiteit te geven en te promoten bij geïdentificeerde markten. Maar een gebied is een zeer complex product en daardoor moeilijk te vermarkten. Het doel van gebiedsbranding is om door middel van positieve associaties waarde toe te voegen aan de betreffende locatie, zowel voor de bestaande gebruikers van het gebied, als om meer bedrijven en bezoekers aan te trekken. Het opstellen van een visie op de herontwikkeling van een gebied en de bijbehorende gebiedsmarketing is een belangrijkste eerste stap in het proces om te komen tot een merkpositionering.

Er zijn steeds meer overeenkomsten in de 'harde' eigenschappen van gebieden, maar het onderscheid moet meer gevonden worden in de 'zachte' factoren van een gebied. Het belang van de ruimtelijke herkenbaarheid, de associaties van een gebied en de aansluiting van de bestaande gebiedsidentiteit bij het gebiedsimago zijn dan ook essentieel om de potentiële doelgroepen aan te spreken.

De ruimtelijke herkenbaarheid ontstaat door associaties die doelgroepen hebben met de gebiedsidentiteit. Uit de beschreven literatuur is een gelaagdheid geconstateerd in de hiërarchie waarin identiteiten op de verschillende schalen zijn ingedeeld. Soms komen de ruimtelijke identiteiten overeen met administratieve grenzen, maar vaak overlappen deze elkaar. Er ontstaan steeds meer nieuwe vormen van "niet vanzelfsprekende gebieden" waarvan de ruimtelijke identiteit minder gebonden zijn aan bestuurlijke- en hiërarchische gebieden. De ruimtelijke identiteit van deze gebieden kunnen worden beschouwd aan de hand van kenmerken om te bepalen of deze gebieden 'dik' (onder andere historisch bepaald) of 'dun' (onder andere nieuw en innovatief) zijn. Door deze scheiding aan te geven kunnen merkassociaties beter aansluiten bij de aanwezige dunne of dikke identiteit.

Merkassociaties zijn op te delen in 3 elementen: statische elementen, semi-statische elementen en inkleurende elementen. De statische en semi-statische factoren vormen de eigenschappen van een plaats, de inkleurende elementen brengen deze eigenschappen tot uitdrukking. Het laden of vormgeven van een gebied kan door aanpassingen in de semi-statische en inkleurende elementen, bijvoorbeeld door het plaatsen van een icoon in het gebied.

Uit de beschreven literatuur is tevens een gelaagdheid gevonden in de verschillende manieren van het vermarkten van een gebied. Voor de merkpositionering van gebieden kan het belangrijk zijn om deze gelaagdheid binnen de marketingstrategie te herkennen. Het inrichten van de merkpositionering voor gebieden wordt dan ook wel de merkarchitectuur genoemd. De merkarchitectuur geeft de onderliggende samenhang weer tussen de verschillende merken van een moederbedrijf. Er kan onderscheid worden gemaakt in 3 niveaus waarbij de afhankelijkheid van het moederbedrijf aflopend en specifieke profilering stijgend is: (1) umbrella brand, (2) endorsed brand, (3) branded.

In het geval van een vraaggestuurde strategie is er sprake van meer invloed door de markt op de ontwikkeling van het gebied. Zo ontstaat de kloof tussen de gebiedsvisie en het uiteindelijk vermarkten van een gebied. Vanuit de beschreven literatuur wordt geconcludeerd dat het essentieel is om deze doelgroep aan te spreken en de merkpositionering hierop aan te passen. Wanneer bij het opstellen van de gebiedsvisie onvoldoende interactie is met de markt kunnen er 'push-' in plaats van 'pull -factoren' ontstaan. De organisatie richt zich te weinig op de 'outside-in' -benadering. Een betere stakeholder aanpak (governance) kan het verschil maken en daarnaast een positief effect hebben op de kracht van het marktconcept. Het betrekken van stakeholders en specifieke doelgroepbenadering leidt tot een duidelijker marktconcept en tot een grotere effectiviteit in relatie tot het aantrekken van doeltroepen (nieuwe bewoners, bezoekers en bedrijven).

In het volgende hoofdstuk worden de hiervoor beschreven theorieën toegepast om onderlinge relaties te leggen en te komen tot een conceptueel model.

3. Conceptueel model en referentiecásus

3.1 Inleiding

In het theoretisch hoofdstuk is uitgebreid ingegaan op de verschillende componenten die een onderdeel vormen van de merkpositionering. Hier is de hypothese onderschreven dat de marketingstrategie begint bij de visievorming van een gebied en dat gebiedsbranding niet alleen bestaat uit communicatie en/ of promotie. Daarnaast is er een theoretische aanzet gegeven voor het aantonen van de relatie tussen de ruimtelijke kenmerken en het type merkpositionering bij de grootschalige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen.

Hoofdstuk 3 biedt het theoretisch kader en het daaruit voortvloeiende conceptuele model voor de casestudie in hoofdstuk 4. Het model zal het verband weergeven tussen de gelaagdheid in de ruimtelijke identiteit van een gebied en de merkarchitectuur, om zo te komen tot een x- en y-as van het conceptuele model.

Het conceptuele model zal vervolgens getoetst worden aan de hand van de referentiecásus Waalhaven Rotterdam. Een vergelijkbare aanpak zal worden gebruikt in het empirische onderzoek (hoofdstuk 4) voor de analyse van de andere drie casussen.

3.2 Conceptuele model

3.2.1 Ruimtelijke identiteit

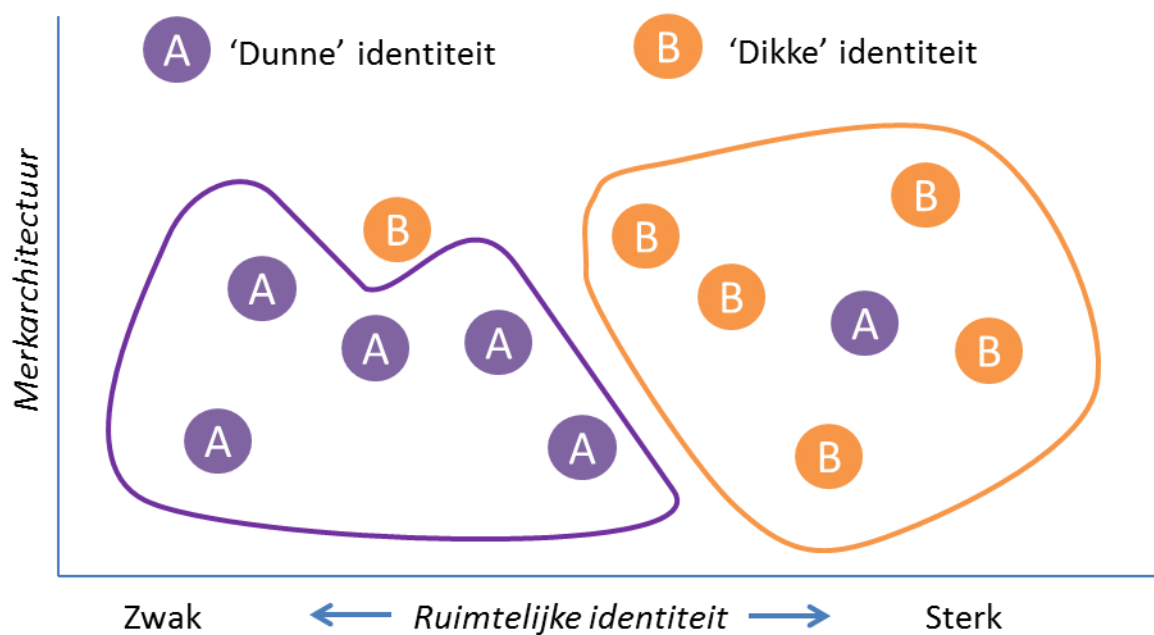
Wanneer blijkt dat er sprake is van een 'dikke' identiteit is het belangrijk om vast te stellen door welke elementen dit wordt bepaald. Hier kan bij het bepalen van de merkpositionering op ingespeeld worden, zodat men tijdens het vermarkten van een gebied optimaal kan profiteren van de al bestaande identiteit. Daarentegen zal men bij een 'dunne' identiteit op zoek moeten gaan naar aanverwante bestaande gebieden en/of functies die reeds deze dikke identiteit hebben. Het succes van de merkpositionering van een gebied en de energie die men er in zal moeten stoppen om de doelgroep te bereiken zal mede afhankelijk zijn van de aanwezige dikke of dunne ruimtelijke identiteit. Uiteraard bestaat er een range van hybride identiteiten tussen dikke en dunne regionale identiteiten en betreft het een glijdende schaal.

| Aspecten | 'dikke' kenmerken | 'dunne' kenmerken | Nr. |
|------------------|-------------------------|-------------------------|-----|
| Ruimtelijke vorm | Gesloten | Open | 1 |
| | Territoriaal | Netwerk | 2 |
| Organisatie | Geïnstitutionaliseerd | Project | 3 |
| Deelnemers | Algehele populatie | Specifieke stakeholders | 4 |
| Doel | Breed en divers | Individueel | 5 |
| | Cultureel | Economisch | 6 |
| Tijd | Defensief | Offensief | 7 |
| | Historisch georiënteerd | Toekomst georiënteerd | 8 |
| | Stabiel | Innovatie | 9 |
| | Oud | Nieuw | 10 |
| Schaalfocus | Lokaal en nationaal | Mondiaal | 11 |

Table 5: De kenmerken van 'dikke' en 'dunne' regionale identiteiten (vertaling van Terlouw, 2009).

Het kopiëren van de identiteit van een naastgelegen gebied of de identiteit van een hoger of lager schaalniveau kan gebruikt worden om het gebied te laden of vorm te geven (gelaagdheidsproces). Aangezien dit niet per definitie hoeft te leiden tot een dikke identiteit wordt er in het conceptueel model gebruik gemaakt van een scheiding tussen 'zwakke' en 'sterke' gebiedsidentiteiten. Dit is een essentieel onderdeel van dit onderzoek. Dit 'laden van een gebied' zal in dit onderzoek modelmatig leiden tot een sterke identiteit. Kortom wanneer er uit de analyse komt dat een gebied een dunne identiteit heeft, dan hoeft dit gebied volgens de theorie niet direct ook een zwakke identiteit te hebben. Echter een verband tussen dun/ zwak en dik/ sterk is wel te verwachten en daarom een onderdeel van de hypothese van dit onderzoek.

Vanuit de hypothese zal een gebied met een zwakke identiteit vaker de kenmerken hebben van een dun gebied dan van een dik gebied (zie schematische weergaven figuur 7). Simpelweg omdat een nieuw 'dun' gebied nu eenmaal minder de tijd heeft gekregen om associaties op te bouwen dan een gebied met bestaande bestuurlijke- en hiërarchische grenzen. Daarom zal dit zeker een rol spelen in de analyse van een gebied. Maar belangrijker is de invloed die men kan uitoefenen op de gebiedsidentiteit door het laden van de identiteit. Een onderdeel van dit onderzoek is hoe de merkpositionering daar op kan inspelen.

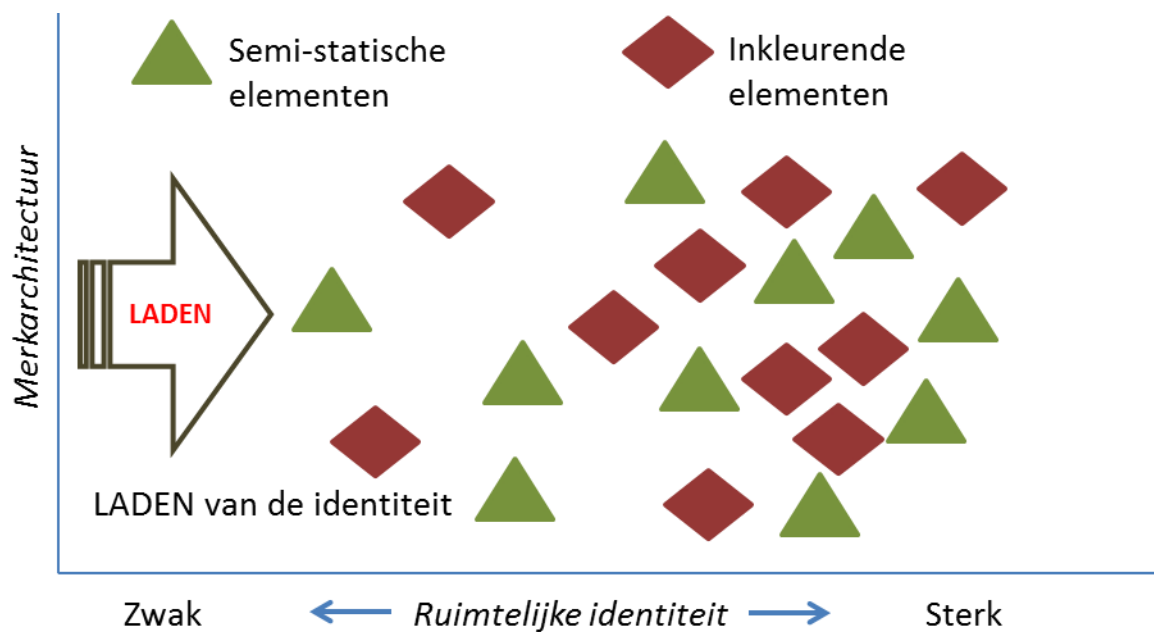


Figuur 7: Schematische weergaven van de relatie tussen kenmerken van dunne/ zwakke en dikke/ sterke identiteiten (hypothese).

3.2.2 Merkassociaties

Zoals in vorige paragraaf aangegeven wordt de ruimtelijke identiteit in belangrijke mate bepaald door de verschillende associaties die men heeft bij het desbetreffende gebied. In dit onderzoek heeft een gebied met weinig associaties een zwakke ruimtelijke identiteit en andersom geldt dat veel associaties leiden tot een sterke identiteit. In de tabel 2 van paragraaf 2.3.3 zijn de drie elementen van de ruimtelijke identiteit gesommeerd die gebruikt worden in de analyse van de gebiedsidentiteit.

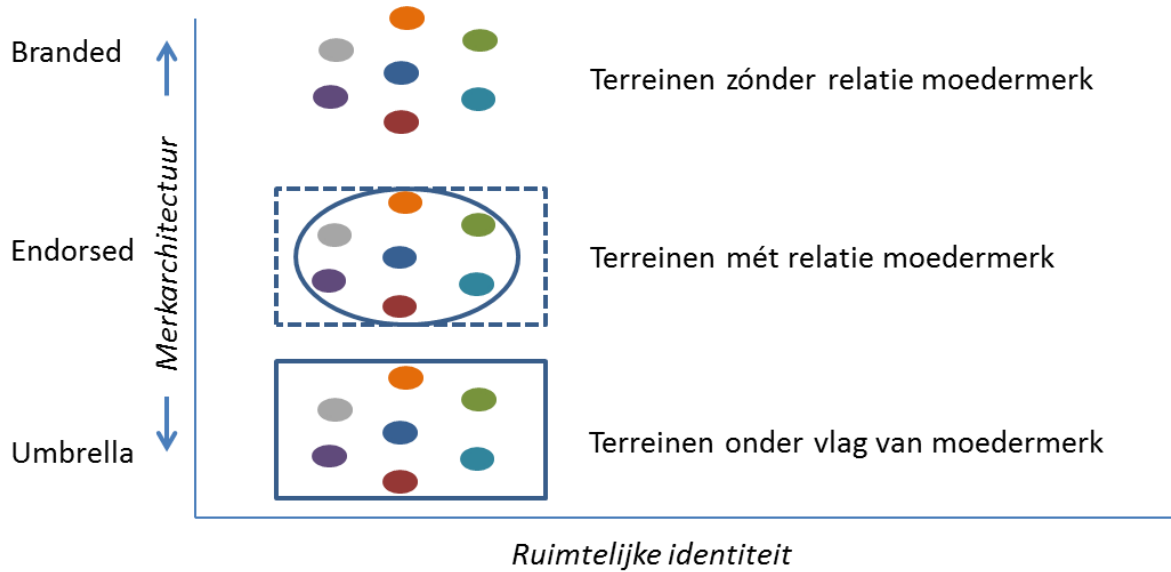
Bij de merkpositionering van een gebied zal de focus liggen op de semi-statische (midden-lange termijn, duurzaam) en de inkleurende elementen (korte termijn, eindig). Door het inbrengen van deze elementen kan het gebied geladen worden.



Figuur 8: Schematische weergaven van het laden van de identiteit d.m.v. semi-statische en inkleurende elementen (geïnspireerd op Joustra, 2005).

3.2.3 Merkarchitectuur

In het theoretische hoofdstuk is door Boisen et al. (2011) de betrokkenheid van meerdere schaalniveaus van ruimte geconstateerd bij gebiedsontwikkeling. Enerzijds is het onderdeel van een groter schaalniveau, zoals van een stad en regio. Maar anderzijds bestaat het gebied zelf ook uit kleinschaliger entiteiten zoals een buurt, pleinen, parken, straten en gebouwen. Het is belangrijk om te weten welke entiteiten tot een gebied behoren en waar het gebied vervolgens weer een onderdeel van is. In de merkpositionering wordt het verband tussen gebieden en/ of functies gelegd en wordt aangeduid als de merkarchitectuur. In onderstaande figuur staat een schematische weergave van de merkarchitectuur verdeelt in de drie niveaus; umbrella, endorsed en branded.

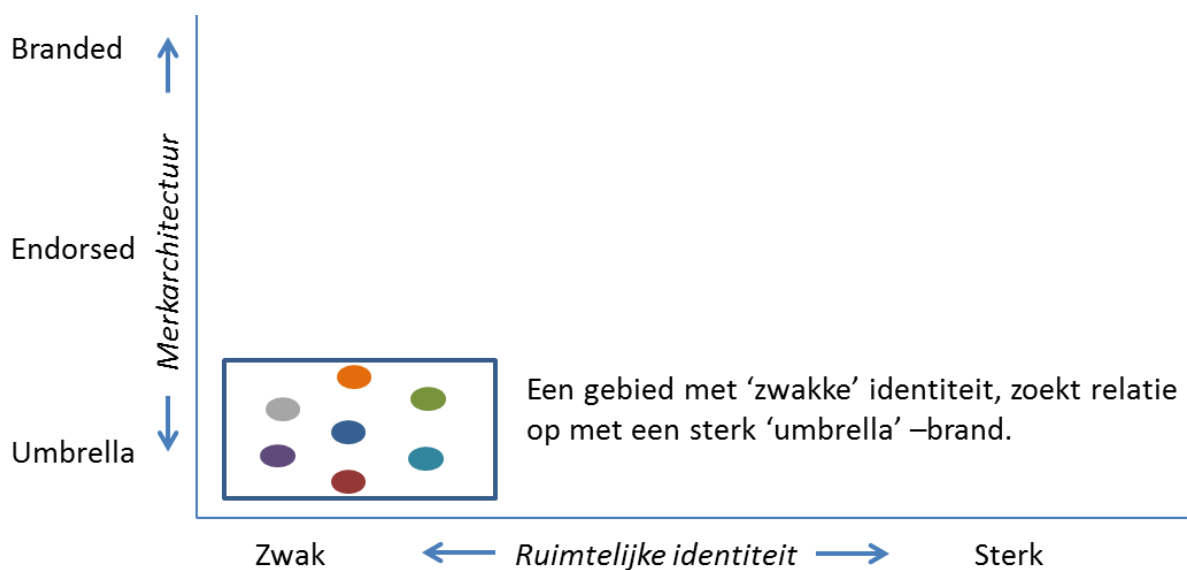


Figuur 9: Schematische weergaven van de merkarchitectuur verdeelt in drie niveaus (gebaseerd op o.a. Aaker en Joachimsthaler, 2000).

3.2.4 Het lineaire verband

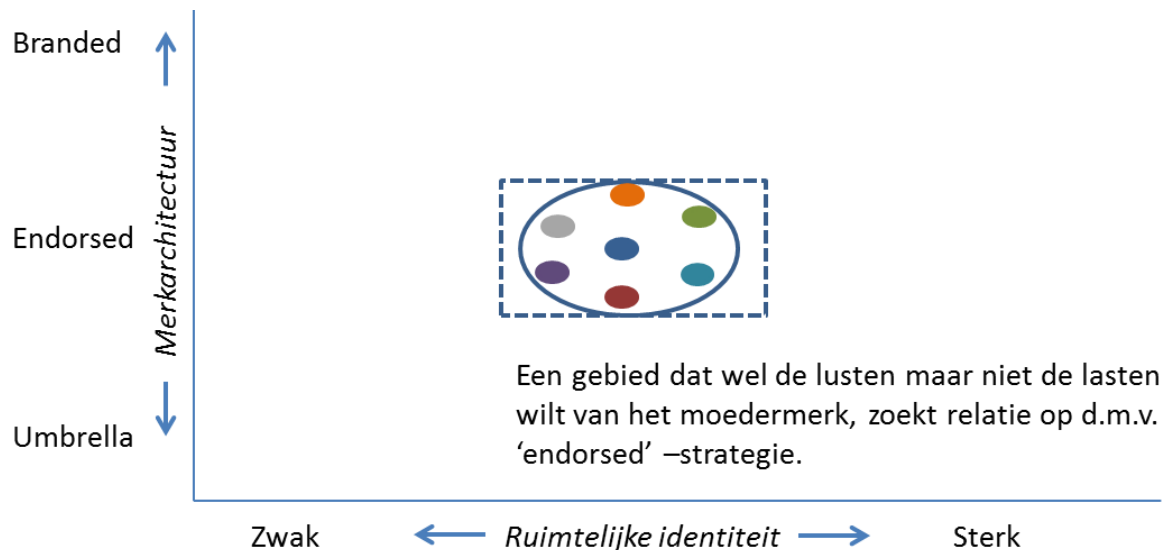
Als de bovenstaande gelaagdheid wordt gekoppeld, kan er vanuit de theorie voor de merkpositionering een lineair verband getrokken worden.

Zoals omschreven moet een gebied met een 'zwakke' ruimtelijke identiteit aanhaken bij een gebied en/of een functie die wel geladen is. Het gebied dat gepositioneerd moet worden kan zich daardoor optrekken aan een merk dat wel de gewenste associaties heeft. Dit kan een corporate merk zijn, maar kan ook een willekeurig ander sterk merk zijn. Om optimaal gebruik te maken van dit sterke merk krijgt dit merk de primaire rol bij de verdere merkpositionering van het submerk. In dit eerste verband wordt er een 'umbrella' strategie toegepast.



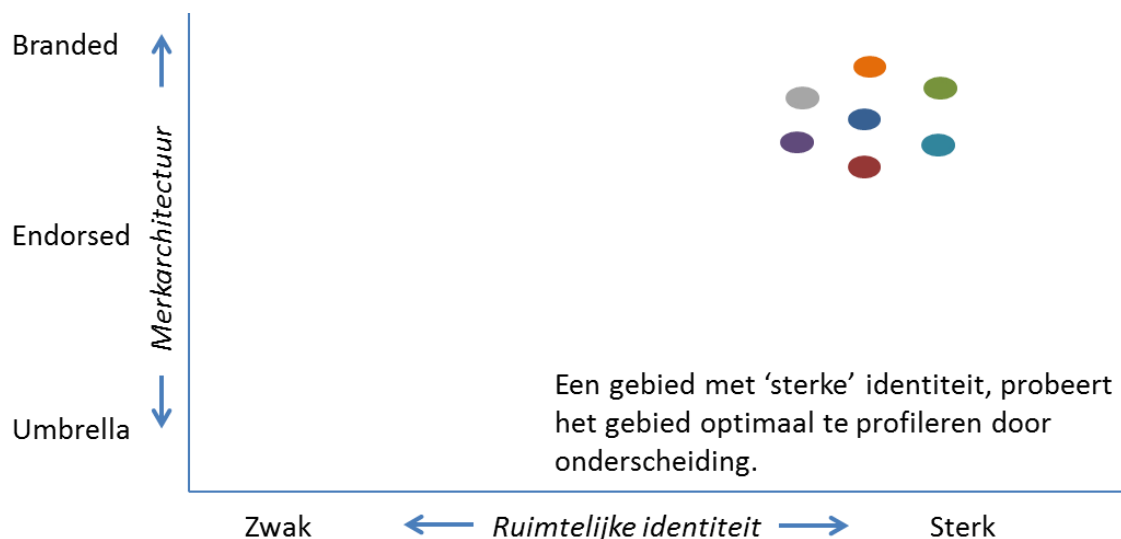
Figuur 10: Verband tussen een gebied met een 'zwakke' ruimtelijke identiteit met een 'umbrella' –strategie (hypothese).

Een gebied dat daar en tegen zich iets meer wilt distantiëren van het moedermerk, omdat het ook nog andere associaties wilt oproepen, is beter af met een ‘endorsed’ –strategie. De strategie van dit tweede verband kan zo ingericht worden dat het wel de lusten maar niet de lasten van het moedermerk overneemt.



Figuur 11: Verband van een gebied dat behoefte heeft aan een ‘endorsed’ –strategie (hypothese).

Het derde verband heeft een grote relatie met de mogelijkheid om het gebied optimaal te profileren in de markt. Doordat er sprake is van een gebied met een ‘sterke’ ruimtelijke identiteit, kan een ‘branded’ –strategie worden toegepast. Hiermee wordt het onderscheidend vermogen maximaal ingezet.



Figuur 12: Verband van een gebied dat zich optimaal wilt profileren in de markt (hypothese).

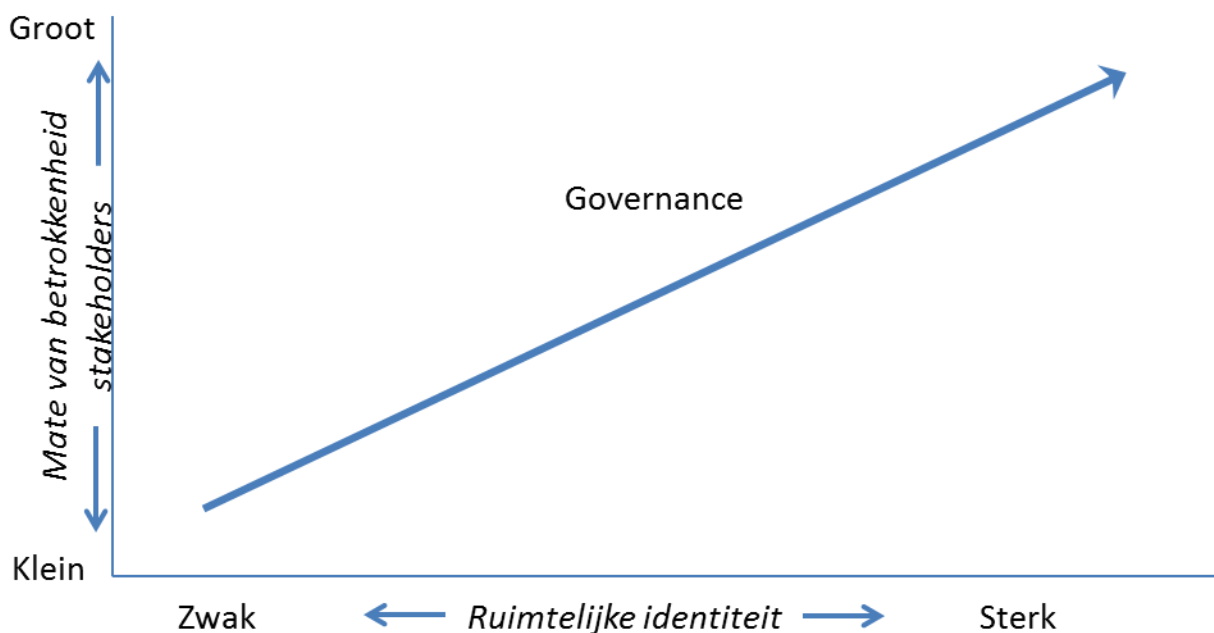
3.2.5 Governance

Publiek- private samenwerking kan leiden tot succesvolle gebiedsmarketing. Aangezien bij governance het initiatief en/of de investering bij de private marktpartijen ligt, hebben zij een grote

invloed op het resultaat. Daarnaast heeft gebiedsbranding een sterk governance karakter, omdat het altijd veel verschillende actoren betreft. Governance is een essentieel onderdeel van dit onderzoek.

Een aantal mislukte pogingen van gebiedsbranding onderschrijven de aanwezigheid van diverse stakeholders die of het gebiedsmerk mede ontwikkelen of de macht hebben om het gehele proces van de merkpositionering te dwarsbomen. Uit het theoretisch hoofdstuk blijkt dat het betrekken van stakeholders het verschil kan maken en een positief effect heeft op de helderheid van het merkconcept. Daarbij is aan te nemen dat wanneer men werkt met bijvoorbeeld gebiedsambassadeurs (zittende bedrijven die het gebied mede helpen te promoten), dit een groter effect heeft in relatie tot het aantrekken van doelgroepen. Kortom de stakeholders moeten intensiever betrokken worden bij de governance processen van gebiedsbranding.

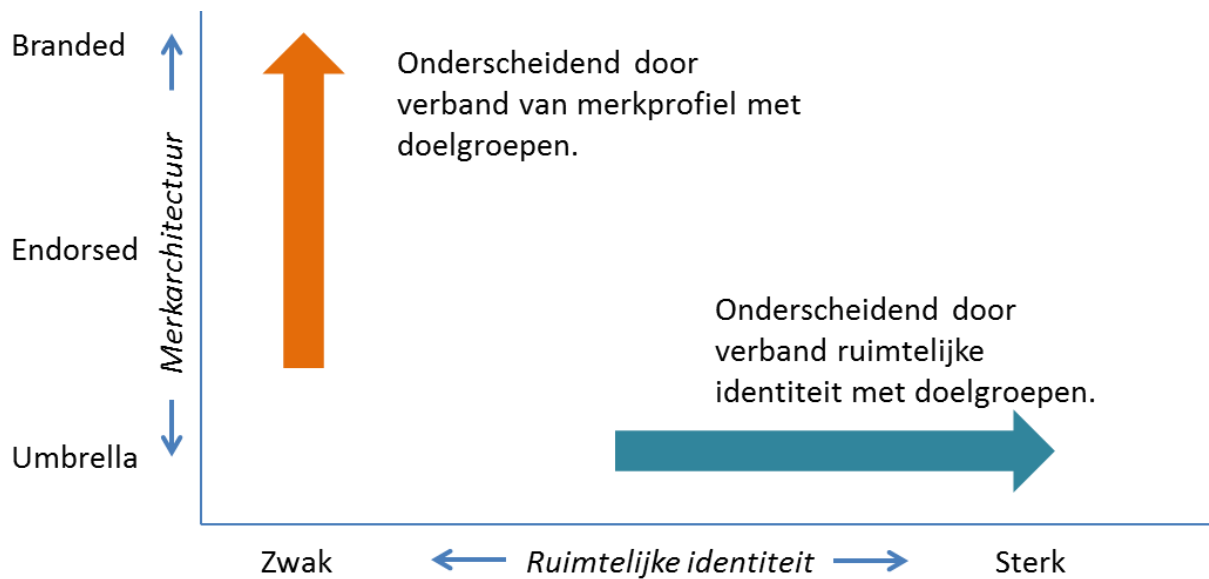
Het raamwerk stelt dat wanneer stakeholders weinig associaties hebben met gebied, dat de affiniteit van de stakeholders met het gebied dan ook minimaal is. Het inzetten van gebiedsambassadeurs kan bijvoorbeeld moeilijker van de grond komen, omdat zij geen affiniteit met het gebied hebben. Een gebied met weinig associaties heeft volgens een afgeleide van het conceptueel model van de merkpositionering een zwakke identiteit. Wanneer de ruimtelijke identiteit van een gebied sterk is zal de beïnvloeding groter zijn.



Figuur 13: Schematische weergaven van de beïnvloeding van stakeholders op de ruimtelijke identiteit (hypothese).

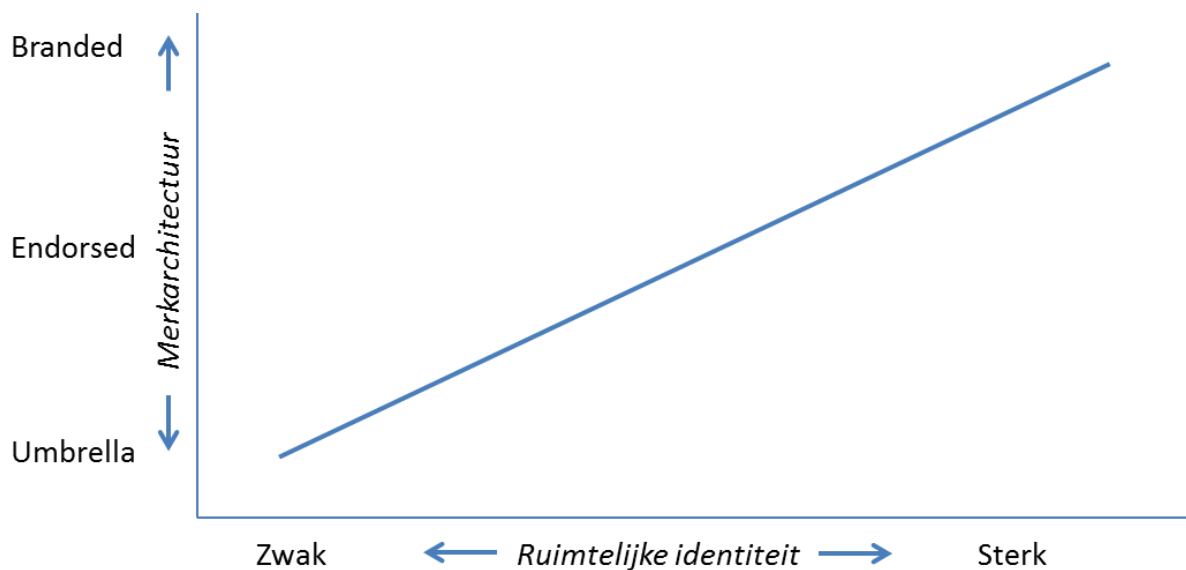
3.2.6 Merkpositionering

Het doel van het opstellen en uitvoeren van de vraaggestuurde ontwikkelstrategie is om potentiële doelgroepen aan te trekken die de ambities van het gebied kunnen realiseren. Om een concurrerende positie in te nemen is onderscheid door merkprofilering belangrijk. Dit ontstaat bij het verenigen van de doelgroepkeuze door bijvoorbeeld meer te segmenteren en het verband op te zoeken met de ruimtelijke identiteit.



Figuur 14: Doel merkpositionering is het onderscheidend vermogen van het gebied te vergroten.

Samengevat kan er nu een verband getrokken worden tussen de verschillende gelaagdheid van de merkarchitectuur en de ruimtelijke identiteit. Zie onderstaand figuur.



Figuur 15: Verband tussen de ruimtelijke kwaliteit en de merkarchitectuur (hypothese).

In het begin van hoofdstuk 2 is geconcludeerd dat in het geval van een vraaggestuurde ontwikkelstrategie er sprake van meer invloed door de markt op de ontwikkeling van het gebied. Daarom krijgt de merkpositionering een belangrijke rol en wordt het onderscheidenheid vermogen van het gebied essentieel.

De merkpositionering is uiteindelijk bedoeld om de potentiële doelgroep te trekken en dus om het gebied onderscheidenheid en herkenbaar te laten zijn. Het is belangrijk dat de doelgroep de juiste associaties bij het gebied krijgt en de focus moet liggen op het laden van de gebiedsidentiteit door middel van semi-statische en inkleurende elementen.

3.3 Referentiecasus Herontwikkelingsopgave Waalhaven, Rotterdam

De geïnterviewde:

- **Kees Kleinhout** Gebiedsmanager Waalhaven, Havenbedrijf Rotterdam

3.3.1 Context

a. Algemeen

De privatisering van het Havenbedrijf Rotterdam N.V. vond plaats in 2004 en in het zelfde jaar werd de Ontwikkelingsmaatschappij Stadshavens Rotterdam (OMSR) opgericht. Rotterdam besloot om in het stadshavensgebied bijna 1.600 hectare te herontwikkelen. De verwachting is dat een aantal bedrijven de aankomende jaren uit de Waalhaven, Eemhaven, Merwehavens en Vierhavens zouden vertrekken naar de het westen. Naar havens met dieper water en kavels met betere logistieke kenmerken. Maar in de stadshavens blijft nog heel wat ‘haven’ over. Er zit bijvoorbeeld nog steeds groei in de zogeheten ‘short sea’ –overslag en in overige havengerelateerde bedrijven.



Figuur 16: Luchtfoto van de deelgebieden in het stadshavensgebied Rotterdam.

In 2007 ging de OMSR over in het Projectbureau Stadshavens Rotterdam en in een Samenwerkingsovereenkomst (SOK) werd de boedel gescheiden. Besloten werd dat de gemeente Rotterdam zich de daarop volgende jaren meer zou richten op de herontwikkeling van de Merwe-/ Vierhavens en de Rijnhaven. De ruimte die dan beschikbaar komt kan worden benut voor meer stedelijke activiteiten. Het HbR krijgt de verantwoordelijkheid terug van de overige deelgebieden. Het RDM –terrein (onderdeel van de Waalhaven) richt zich op de innovatieve maakindustrie zowel in de maritieme sector als de automotive in combinatie met onderwijs. Terwijl de overige gebieden in de Waalhaven zich nog voornamelijk richten op haven gerelateerde en waar mogelijk haven

gebonden activiteiten. In deze gebieden vindt wel een flinke revitalisering plaats. In 2012 werd er een addendum bij de SOK gevoegd en spraken beide partijen af om nauwer samen te werken in de Merwe-Vierhavens. De referentiecaser zal zich beperken tot de herontwikkeling van de Waalhaven (Waalhaven -Oost, -Zuid en Sluisjesdijk).

b. Visievorming

Binnen het HbR stelt de afdeling Port Planning (divisie Port Development), aan de hand van de Havenvisie 2030 en het Commercieel plan, de vraaggestuurde ontwikkelstrategieën op voor bedrijventerreinen waar er sprake is van een suboptimale inrichting en/of waar er verschillende klantvragen spelen. De deelgebieden binnen de Waalhaven vallen onder deze categorie. Voor de verouderde havengebieden Waalhaven -Oost, -Zuid en Sluisjesdijk zijn er diverse ontwikkel- en investeringsstrategieën opgesteld met het doel een nieuwe impuls te geven aan deze terreinen.

Om te kunnen sturen binnen deze vraaggestuurde aanpak is een 'dashboard' ontwikkeld dat het mogelijk heeft gemaakt een dynamische, adaptieve ontwikkelstrategie op te stellen. De knoppen van het dashboard zijn het ontwikkelkader en bepalen of er jaarlijks bijgesteld moet worden. De knop 'gewenst programma' is hierin erg belangrijk, maar afhankelijk van de marktinitiatieven die zich aandienen.

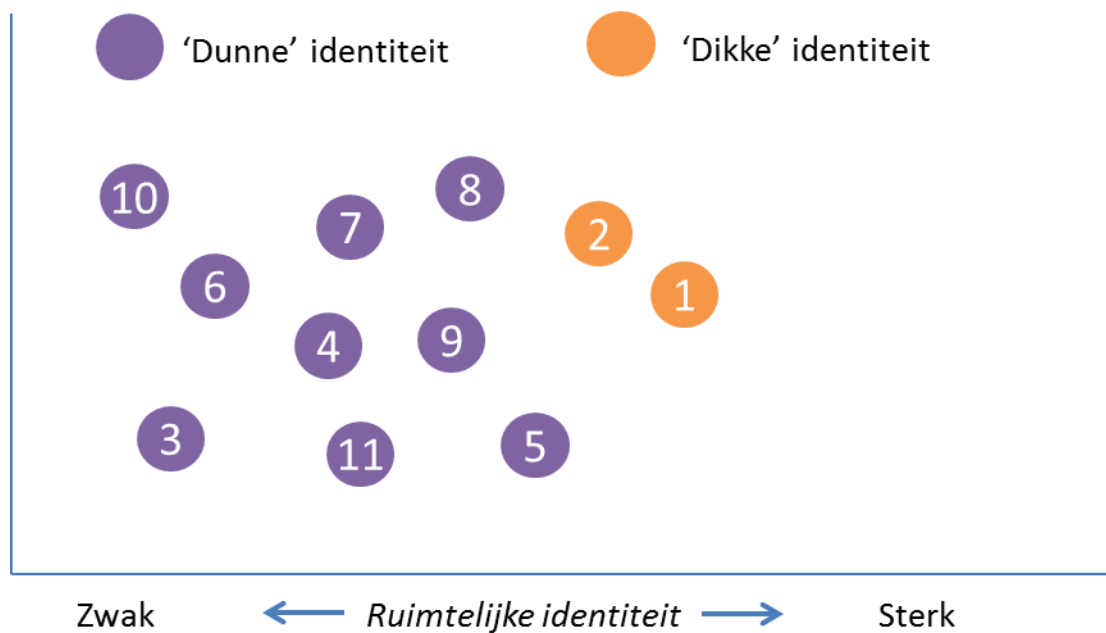
Aan de hand van forse investeringen in de publieke infrastructuur (Waalhaven Oostzijde, Sluisjesdijk) en verwervingen van ongewenste bedrijven wordt er uitvoering gegeven de vraaggestuurde ontwikkelstrategie. Er wordt nu door het gebiedsteam geconstateerd dat afgelopen jaren het 'laaghangend fruit' is geplukt en men maakt zich zorgen over de aankomende marktinitiatieven. Men is op zoek naar een alternatieve aanpak om de gestelde ambities en de regisserende rol te continueren.

3.3.2 Ruimtelijke identiteit

a. Gebiedsidentiteit

Wanneer de Waalhaven wordt geanalyseerd volgens de indeling in dunne en dikke ruimtelijke identiteit (Terlouw, 2009), dan leidt dit tot de volgende verdeling. De *ruimtelijke vorm* van de gebieden Waalhaven -Oost, -Zuid en Sluisjesdijk zijn redelijk gesloten (1). Ze zitten ingeklemd tussen de grens van de waterbekkens aan de ene kant en de stedelijke bebouwing van deelgemeente Charlois aan de andere kant. Territoriaal (2) behoren ze zeer duidelijk tot de haven. De *organisatie* bestaat uit een gebiedsteam (3) dat sinds 2011 ten behoeve van de herontwikkelingsopgave is opgericht. De Waalhaven is in de jaren voor de Eerste Wereldoorlog gegraven en heeft een belangrijke maritieme functie voor short sea, breakbulk en overige maritieme industrie en dienstverlening. De *deelnemers* van de Waalhaven -Oost, -Zuid en Sluisjesdijk hebben dan ook veelal een specifieke (4) relatie met de haven. De stakeholders komen alleen in de haven met een economisch (6) *doel*. De bedrijven gevestigd in de gebieden zijn individueel (5) georiënteerd. Vanwege de veroudering en verpaupering in de gebieden zijn er ontwikkelstrategieën opgesteld die de herontwikkelingsopgave binnen een bepaalde *tijd* moeten uitvoeren, daarmee zeer offensief (7) ingesteld. De Waalhaven heeft een zeer groot havenverleden, terwijl de ambitie van de gebieden in de herontwikkelingsopgave juist is gericht op de toekomstige (8) levensduur, het moderniseren (9) van de zittende bedrijven en nieuwe (10) doelgroepen huisvesten. De schaalfocus in de maritieme wereld is mondiaal (11).

In onderstaande figuur zijn de kenmerken schematisch uiteengezet. Uit het overzicht is concluderen dat binnen de herontwikkelingsopgave van de Waalhaven de dunne kenmerken de overhand hebben.



Figuur 17: Schematische weergaven van de relatie tussen kenmerken van dunne/ zwakke en dikke/ sterke identiteiten in de Waalhaven.

b. Merkassociaties

In onderstaande tabel zijn de invulling van de drie elementen (statische, semi-statische en inkleurende) van de ruimtelijke identiteit gescoord. Qua *omvang* is er geen sprake van een mix, iedereen die komt er om te werken. Het betreft vaak slechts enkellaagse bebouwing en het voorzieningenniveau is minimaal. Het is duidelijk dat de Waalhaven een sobere en doelmatige havenfunctie heeft, dit is terug te zien in de *uiterlijke* kenmerken; architectuur, stedenbouw, programma en openbare ruimte. Aan de *innerlijke* kenmerken is door het HbR extra aandacht besteed en er zijn diverse ondernemersverenigingen opgericht. Op inkleurende elementen scoort het, op de grote projecten PortCity en de KNP –toren na, zeer zwak.

| Elementen ruimtelijke identiteit | Kenmerken | Zwak/Sterk |
|----------------------------------|---|-------------------------------|
| Statische elementen | | |
| Kern | Geografische ligging; naast deelgemeente midden in de haven Historische locatie; haven, luchthaven Waalhaven | Sterk Sterk |
| Semi-statische elementen | | |
| Omvang | Bevolkingsopbouw; eenzijdig Ruimtegebruik; enkellaagse bebouwing Voorzieningenniveau; minimaal Capaciteit; groot aantal werknemers | Zwak Zwak Zwak Sterk |

| | | |
|-----------------------|---|---------------------------------------|
| Uiterlijk | Architectuur; sober Stedenbouw; doelmatig Programma; veel ongewenst programma Openbare ruimte; profiel past niet bij gebruik | Zwak Zwak Zwak Zwak |
| Innerlijk | Drijfveren inwoners; (minimaal) georganiseerd Normen & waarden; onduidelijk Gedeelde visie; ondernemersvereniging Eigen persoonlijkheid gebied en lokale cultuur; diversiteit | Sterk Zwak Sterk Zwak |
| Inkleurende elementen | | |
| Symboliek | Visuele symbolen; KPN-toren Verbale symbolen; niet aanwezig Markante zich repeterende gebeurtenissen; vogeltjesmarkt Tot personage geworden inwoners; niet bekend Grote projecten als 'pars pro toto' (iconen); Port City | Zwak Zwak Zwak Zwak Sterk |
| Gedrag | Regelmatig terugkerende en karakteristieke acties van bewoners, werkers en bezoekers en hun typische reacties op een uitwendige omstandigheid; niet bekend | Zwak |
| Communicatie | De zelfpresentatie van een plaats | Zwak |

Tabel 6: Indeling elementen ruimtelijk identiteit met bijbehorende kenmerken van de Waalhaven.

3.3.3 Governance

a. Organisatie

Het Havenbedrijf Rotterdam N.V. heeft als kerntaak de ontwikkeling, exploitatie en het beheer van het havengebied. De afwikkeling van het scheepvaartverkeer door de havenmeester wordt binnen dit onderzoek buitenbeschouwing gelaten. Als grondeigenaar verhuurt of verpacht het HbR haventerreinen aan private bedrijven. Deze private bedrijven zorgen vervolgens voor de logistiek (overslag en transport) en industriële productie. Deze wijze van havenbeheer wordt ook wel het 'landlord' –model (Vries, I., 2010) genoemd. Vanuit de landlord -functie heeft het HbR traditioneel een coördinerende en organiserende rol in het planningsproces, het ontwikkelen van grond en de infrastructuur. Met het opstellen van een lange termijn visie aan het eind van de 20ste eeuw (Havenplan 2010) is deze aanpak uitgebreid. Van der Lugt en De Langen (2007) noemen dit het 'developer' -model en bestaat uit een regisserende rol met activiteiten binnen en buiten het havengebied (Vries, I., 2010). Dit is eigenlijk de basis voor de vraaggestuurde ontwikkeling van het HIC in Rotterdam. Het HbR heeft met haar aandeelhouders (1/3 Rijk, 2/3 Gemeente Rotterdam) een rendementseis afgesproken. Met daarbij als uitgangspunt dat de winst voor een groot deel terugvloeit in het HIC ter bevordering van het economische klimaat van Rotterdam maar ook de BV Nederland. Gemiddeld genomen is de business case van 'het Rotterdamse -model' opgebouwd uit 50% inkomsten uit grondinkomsten (erfpachtcanon) en 50% inkomsten uit ladingoverslag (zeehavengeld).

b. Stakeholders

Zoals omschreven in de vorige paragraaf is de affiniteit binnen het HbR met deze opgave minimaal. De afdelingen zijn meer georiënteerd op het ontwikkelen van haveninfrastructuur en zijn daardoor vanuit de organisatiecultuur minder betrokken bij de herontwikkelingsopgave.

De betrokkenheid van de zittende bedrijven scheidt per deelgebied. Bij Sluisjesdijk en Waalhaven – Zuid zijn er ondernemersverenigingen actief, maar bij Waalhaven –Oost is dat er nog niet van

gekomen. De ondernemersverenigingen worden gebruikt als ingang voor het delen van informatie vanuit de herontwikkelingsopgave. Vanuit de Veldacademie zijn er diverse initiatieven ontplooid die diverse stakeholders hebben geactiveerd. Dit zijn onder andere de herontwikkeling van de RET-remise, een studie naar de Veiligheidsbeleving en een prijsvraag voor de inrichting entree Sluisjesdijk.

Daarnaast wordt binnen de herontwikkelingsopgave 'Strategische Omgevingsmanagement' (SOM) (Wesselink, 2011) toegepast en dit zorgt voor een optimale interactie met alle invloedrijke en belanghebbende stakeholders. Over het algemeen kan gesteld worden dat de betrokkenheid van de stakeholders op de profilering van de herontwikkelingsopgave beperkt is gebleven.

3.3.4 Merkpositionering

a. Gebiedsbranding

Op 29 september 2011 is de Structuurvisie Stadshavens door de gemeenteraad van Rotterdam vastgesteld. Hierin staat de gezamenlijke ambitie van haven en stad omschreven waaraan de onderliggende deelgebieden moeten bijdragen. Maar zoals reeds in de context omschreven kent de organisatie van het stadshavensgebied een behoorlijke geschiedenis. Aangezien in 2007 de OMSR is opgeheven zijn er onafhankelijke projectorganisaties ontstaan die hun verantwoording afleggen aan de gemeente Rotterdam óf aan het HbR.



Figuur 18: Luchtfoto van het stadshavensgebied, kijkend richting de stad Rotterdam (Aeroview).

De projectorganisatie volgt de zelfde Structuurvisie, maar met hun eigen tempo en financieringsconstructies. Zo zijn er voor de verouderde havengebieden in de Waalhaven diverse ontwikkel- en investeringsstrategieën opgesteld met het doel een nieuwe impuls te geven aan deze terreinen. De gebieden in de Waalhaven (Sluisjesdijk, Waalhaven -Oost en -Zuid) vallen onder de verantwoordelijkheid van de herontwikkelingsopgave van het HbR.

De vraaggestuurde ontwikkelstrategieën die zijn opgesteld voor deze gebieden zijn een goede start geweest van de gebiedsmarketing. De commerciële business managers werden sterk betrokken bij de inhoud en leverden marktonderzoeken aan op het gebied van de potentiële maritieme industrie.

Het resultaat was een uitvoeringsprogramma voor de aankomende jaren met daarin diverse publieke investeringen. Het succes was/is wel afhankelijk van het vliegwieleffect die uit de publieke investeringen gecreëerd moet worden. Een aantal belangrijke publieke investeringen betrof de verplaatsing van de ‘ongewenste’ bedrijven die ruimte moesten maken voor de doelgroep in de maritieme industrie. Hier stokte de strategie, aangezien de marktinitiatieven achterbleven bij beschikbare vrije kavels.

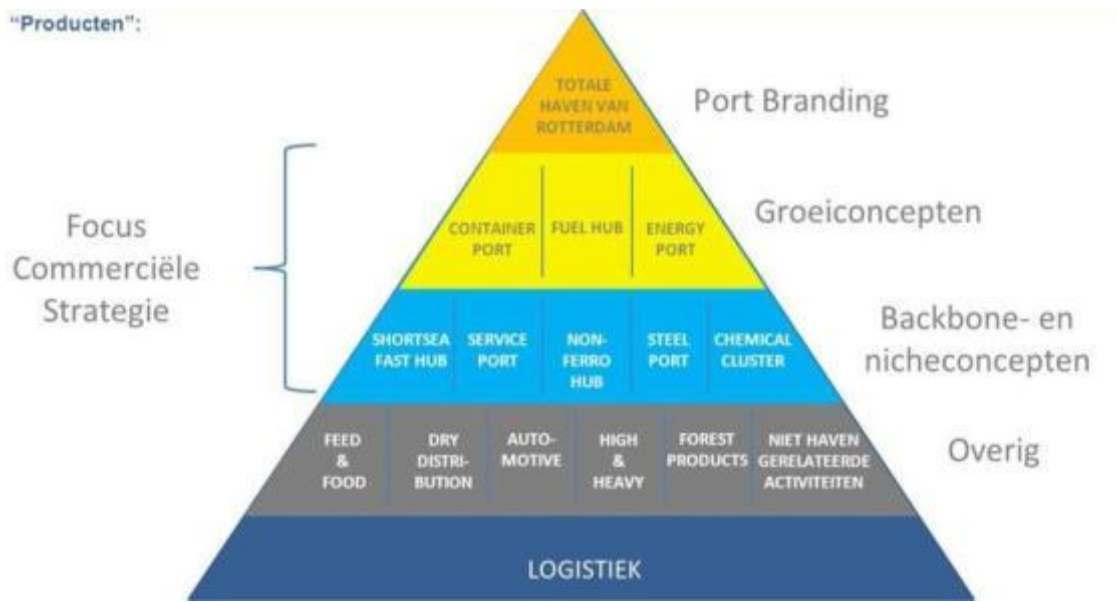
De beschikbare marktconcepten uit de Port marketing 2.0 waren minimaal. Het enige concept dat vanuit het interne Commercieel plan werd aangedragen was ‘Service Port’. Binnen het gebiedsteam is er nog een marktconcept uitgewerkt dat de behoefte van een binnenvaartcentrum moest onderzoeken. Hieruit is de externe rapportage ‘Maritiem werken Waalhaven’ (2012) voortgekomen. In eerste instantie was dit een marktconsultatie onder circa 30 potentiële ondernemers, met een mogelijk vervolg bij voldoende marktanimo. Uiteindelijk is het project er niet gekomen, maar de kennis op het gebied van de maritieme industrie in de binnenvaartbranche werd binnen het gebiedsteam uitgebreid. Ook werd er tijdens deze marktconsultatie geconstateerd dat de potentiële doelgroep niet op de hoogte was van de herontwikkelingsopgave en bijbehorende investeringen van het HbR.

b. Merkarchitectuur

De insteek van het Port marketingmodel 2.0 model is in eerste instantie de merkpositionering van het gehele havenindustriële complex van Rotterdam (HIC) door gebruik te maken van het merk ‘Port of Rotterdam’ (haven van Rotterdam). Voor het bereiken van de stakeholders in de haven is er een marketingcampagne opgezet: ‘Change your perspectives’. De marketingcampagne is opgesteld als een ‘open source’ –campagne. Waarmee de bedrijven in het HIC worden uitgenodigd om deze campagne te gebruiken om hun bedrijf binnen het HIC te positioneren. Binnen deze merkpositionering zijn o.a. de volgende concepten (betreft geen limitatieve lijst) uitgewerkt:

- Rotterdam breakbulk
- Shortsea hub
- Empty depot tool/ Inlandlinks
- Rotterdam Energy Port
- Alpherium Terminal
- Maasvlakte 2

Alle concepten hebben een directe relatie met de marktsegmenten uit het Commercieel plan (zie figuur 19). Het concept van de Alpherium Terminal en de Maasvlakte 2 hebben daarnaast ook nog een geografische link.



Figuur 19: Marktconcepten uit Portmarketing 2.0 HbR

Binnen het HbR wordt een onderscheid gemaakt tussen de verschillende marktsegmenten en is er sprake van een aantal 'groe'-marketingconcepten. Door de commerciële afdelingen wordt hier sterk op ingezet onder andere vanwege de grote ladingcomponent ('Rotterdamse -model'). Naast de groeiconcepten zijn er 'backbone' -marketingconcepten opgesteld, deze concepten zorgen voor het aanbieden van een complete en veelzijdige haven.

Het backbone concept 'Service Port' vertegenwoordigt bedrijven uit de maritieme industrie en dienstverlening. Dit concept zou kunnen landen in een aantal bedrijfsterreinen van de Waalhaven. Voor dit concept is in het verleden, onder leiding van gebiedsmanager I. Vries, wel een poging ondernomen om het gebied als Port Valley neer te zetten. Port marketing 2.0 was toen nog niet zover uitgewerkt en de uitwerking van Port Valley is gestrand binnen de HbR -organisatie. Momenteel worden beide concepten door elkaar gebruikt en dit wordt erg diffuus wanneer dit ook extern gecommuniceerd gaat worden ten behoeve van de merkpositionering van het gebied.

In onderstaande figuur zijn de verschillende merkstrategieën samengevat.



Figuur 20: Schematische weergaven van de merkarchitectuur van de deelgebieden binnen herontwikkelingsopgave Waalhaven.

3.3.5 Conclusie referentiecasijs Waalhaven

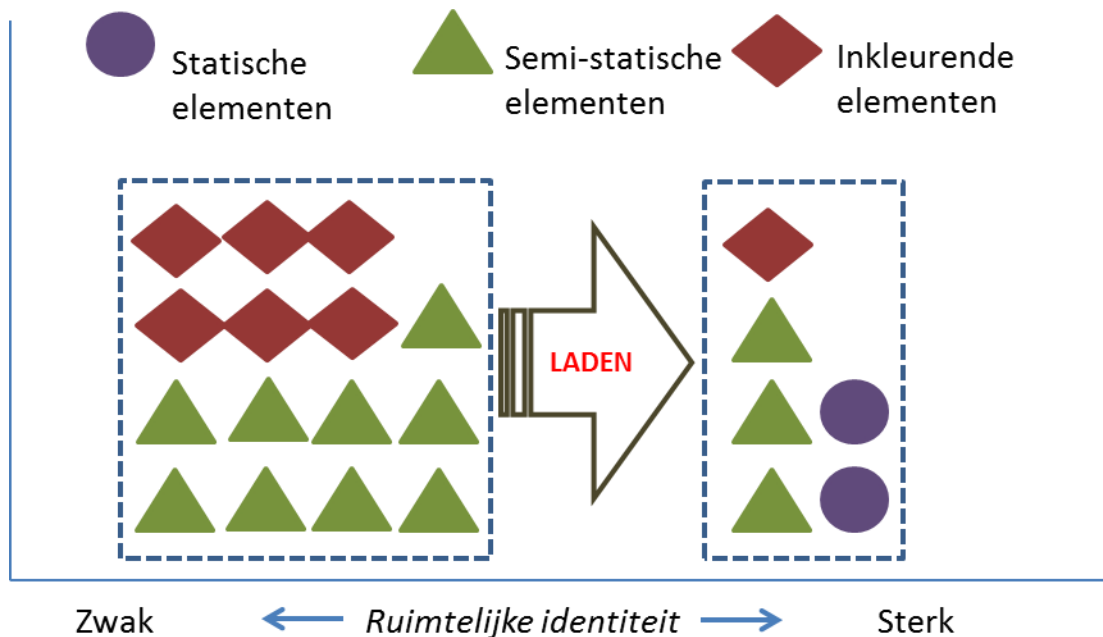
a. Ruimtelijke identiteit

Uit de analyse van de ruimtelijke identiteit is te concluderen dat de gebieden in de herontwikkelingsopgave van de Waalhaven vanuit invulling van de drie elementen van de ruimtelijke identiteit (statische, semi-statische en inkleurende) een behoorlijk zwakke ruimtelijke identiteit hebben. Met name in de verhouding bij de inkleurende elementen komt duidelijk naar voren dat er op het gebied van symboliek en communicatie ten behoeve van de merkpositionering van de herontwikkelingsopgave nog wat te winnen valt. Door het inbrengen van deze elementen kan het gebied nog sterker geladen worden. Bij de semi-statische elementen zou men voornamelijk moeten inzetten op het uiterlijk, afgestemd op de ambitie binnen de opgave. Dit is ook een deel van het uitvoeringsprogramma van de ontwikkelstrategie.

De sterke identiteit hebben de gebieden voornamelijk te danken aan de historische havenlocatie en de geografische ligging naast de stad Rotterdam, de deelgemeente Charlois en natuurlijk midden in de haven. Dit komt ook overeen met de ruimtelijke vorm uit het model van Terlouw. Daarnaast zijn de processtappen die het HbR heeft ingezet als regisseur van de herontwikkelingsopgave terug te zien in de *innerlijke* kenmerken. Het gebiedsteam heeft de ondernemersvereniging gevoed met kennis en informatie over de visie en de kantoorgebouwen van PortCity zijn behoorlijke landmarks van de herontwikkelingsopgave geworden.

Volgens Terlouw moet het gelaagdheidsproces van de merkpositionering deze ruimtelijke identiteit als het ware opbouwen; laden van het gebied. Dit kan door gebruik te maken van bestaande identiteiten, zoals; de identiteit van een naastgelegen gebied, de identiteit van een hoger of lager schaalniveau, gebruik te maken van iconen of andere naastliggende sterke identiteiten. Binnen de Waalhaven kan dit door gebruik te maken van identiteiten van het stadshavensgebied of het RDM – terrein. Daarnaast kunnen de bestaande sterke identiteiten worden uitvergroet; historie en ligging bijvoorbeeld.

In onderstaande figuur is de analyse van de huidige elementen binnen de ruimtelijke identiteit van de Waalhaven volgens tabel 6 uit paragraaf 3.3.2 weergegeven. De pijl geeft het laden van de gebiedsidentiteit weer aan de hand van de ontwikkelstrategie.



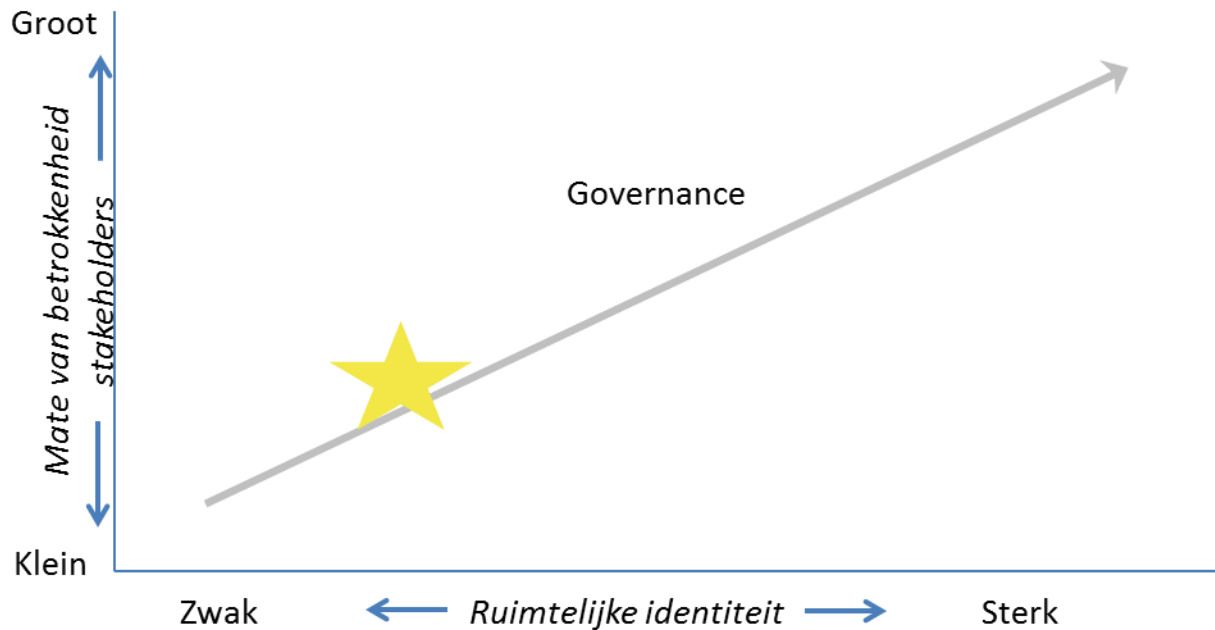
Figuur 21: Schematische weergaven van de analyse van de huidige elementen binnen de ruimtelijke identiteit van de Waalhaven.

b. Governance

Wanneer 'het Rotterdamse model' uitgangspunt is in de commerciële ontwikkelingen binnen het HIC is het vanzelfsprekend dat de commerciële afdelingen sterk inzetten op de marktconcepten met een grote ladingcomponent. Desalniettemin is afgelopen jaren bij het HbR het besef doorgedrongen dat een aantal bedrijventerreinen zich aan het einde van hun (theoretische) levensduur (Louw et al., 2004, p. 29) bevinden. De terreinen voldoen niet meer aan de eisen die het havenprogramma stelt en bedrijven vertrekken naar beter passende locaties. Er ontstaat leegstand en verkeerd gebruik van de openbare ruimte, de verouderde havengebieden komen in een negatieve spiraal. De afdeling Port Planning (divisie Port Development) stelt ontwikkelstrategieën op voor deze bedrijventerreinen waar er sprake is van een herontwikkelingsopgave. De huidige opzet van ontwikkelvisies vraagt om verwerving en vestiging van nieuwe (potentiële) bedrijven. Hiervoor is gerichte gebiedsmarketing nodig, dit is echter nog niet opgenomen in het commerciële ontwikkelingsproces.

Doordat er veel relatief kleinere bedrijven in het gebied zitten, bestaan de werkzaamheden van de business managers, die zich bezig houden met de doelgroep van deze gebieden, met name uit relatiebeheer van bestaande klanten (accountmanagement). Het ontbreekt vaak aan tijd om proactief te acquireren voor de beschikbare kavels.

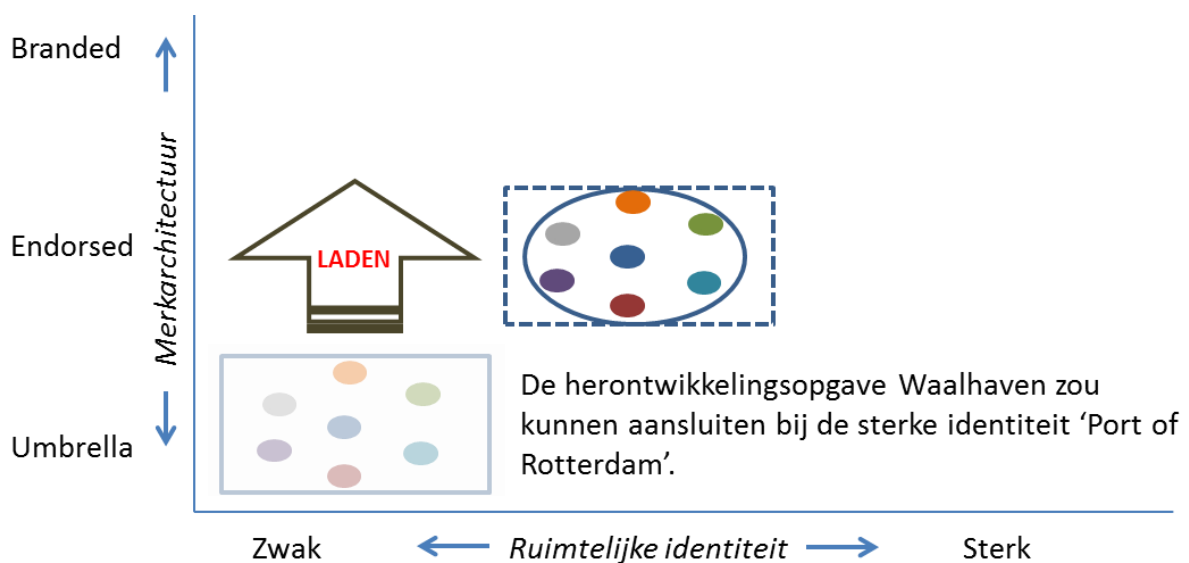
Zoals hierboven omschreven is de affiniteit binnen het HbR met deze opgave minimaal, aangezien de afdelingen in verhouding veel meer georiënteerd zijn op het ontwikkelen van haveninfrastructuur. In combinatie met de eerdere analyse van de merkarchitectuur en de ruimtelijke identiteit kan er geconcludeerd worden dat de potentie van betrokkenheid van de stakeholders van de herontwikkelingsopgave beperkt is. Zie onderstaande figuur voor een schematische verbeelding.



Figuur 22: Schematische weergaven van de betrokkenheid van stakeholders op de ruimtelijke kwaliteit van de Waalhaven

c. Merkpositionering

Aangezien het vanuit de marketingstrategie van het HbR niet wenselijk is om de Waalhaven te positioneren onder de vlag van het HbR, moet er gezocht worden naar een alternatief. Uit de conclusie van de ruimtelijke identiteit is te halen dat de Waalhaven gebruik kan maken van identiteiten van het stadshavensgebied of het RDM –terrein. Vanwege de beperkte ruimtelijke kwaliteit en de beperkte relatie met het merk Stadshavens en RDM –Campus zal dit waarschijnlijk te veel tijd en energie kosten om dit te organiseren. Indien mogelijk zou het goed zijn om aan te haken bij de ‘change your perspective’ campagne, zodat de herontwikkelingsopgave gepositioneerd kan worden als een ‘endorsed’ merk van Port of Rotterdam. Er zal dan nog wel een behoorlijk marketingbudget beschikbaar gesteld moeten worden om het marktconcept verder uit te werken.

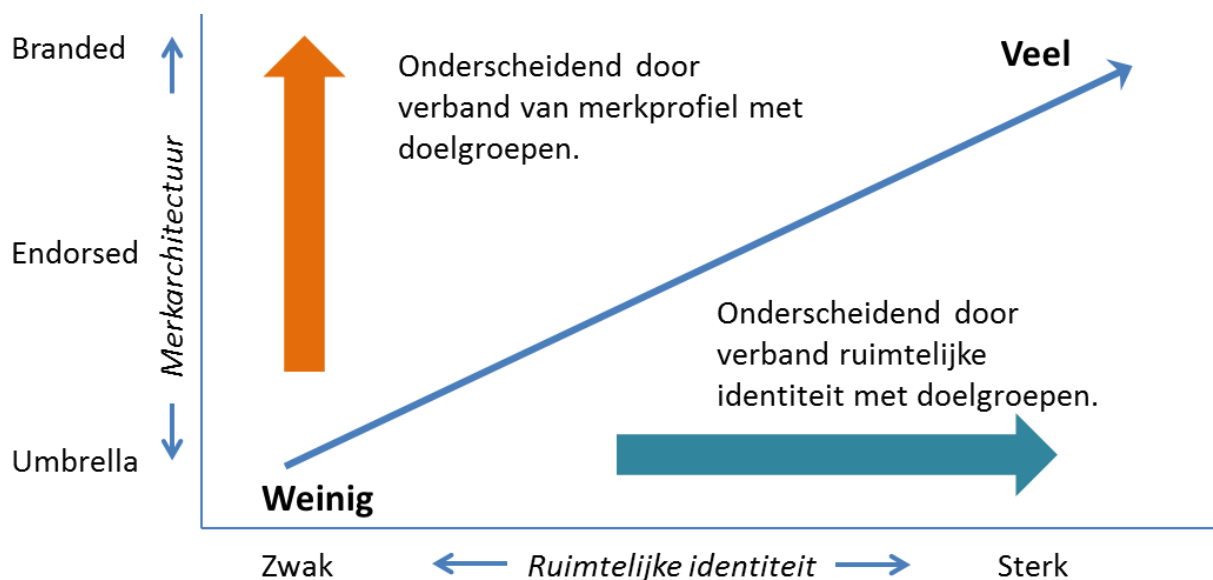


Figuur 23: Merkpositionering herontwikkelingsopgave Waalhaven

3.4 Conclusie

Er is een verband gelegd tussen de verschillende gelaagdheid van de ruimtelijke identiteit en de merkarchitectuur; de merkpositionering. Daarmee is de hypothese aangevuld dat het succes afhankelijk is van de associaties met de ruimtelijke kenmerken van het gebied en de keuze voor het type merkarchitectuur.

Er kan in de merkpositionering onderscheid worden gemaakt in de volgende drie strategieën waarbij de afhankelijkheid van het moederbedrijf aflopend en specifieke profilering stijgend is: (1) umbrella brand, (2) endorsed brand, (3) branded. De 'branded' –strategie zorgt voor een zelfstandig merkprofiel, maar kan volgens de hypothese alleen slagen bij een gebied met sterke ruimtelijke identiteit. Bij een gebied met zwakke ruimtelijke identiteit doet men er wijs aan om een relatie te zoeken met een sterk moedermerk; een 'umbrella' –strategie. Groot nadeel hiervan is dat men niet het gewenste onderscheidende effect krijgt en kan hier een bepaald marktsegment onbereikbaar zijn of de merkstrategie van het moedermerk juist te breed georiënteerd.



Figuur 24: Conceptuele model van de merkpositionering.

In dit hoofdstuk is door de diverse analysemodellen en het bovenstaande conceptuele model een transparant *theoretisch raamwerk* opgesteld dat in het verdere onderzoek wordt toegepast.

4. Type marketingstrategie bij bedrijventerreinen in de praktijk

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden drie casussen belicht, waarvan bekend is dat hier sprake is van een vergelijkbare complexiteit als bij de referentiecasijs Waalhaven. De onderzoeksvraag: *‘Op welke wijze kan een merkpositionering worden geïntegreerd in de grootschalige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen en wat zijn de kritische succesfactoren?’* wordt aan de hand van het conceptuele model zoals beschreven in hoofdstuk 3 getoetst aan de praktijk.

De beschrijving van de casestudies volgt het raamwerk zoals omschreven in hoofdstuk 3:

- I. Context
- II. Ruimtelijke identiteit
- III. Governance
- IV. Merkpositionering
- V. Conclusie

4.2 Methodologie en keuze casussen

4.2.1 Methodologie

Het doel van het empirisch onderzoek is om de hypothese te toetsen. Onderbouwing vinden voor het verband tussen de associaties van de ruimtelijke identiteit en de aanwezige merkpositionering.

Het empirisch onderzoek is een ‘multiple-case study’ (Yin, 2014) en bestaat uit drie casestudies:

Casestudies zijn vanwege het exploratieve karakter van dit onderzoek het meest geschikt. Uit de literatuurstudie blijkt dat er vanuit de gebiedsontwikkeling nog weinig onderzoek is gedaan naar de relatie tussen de ruimtelijke gelaagdheid en gebiedsbranding. Daarnaast is casestudieonderzoek zinvol om meer inzicht te krijgen in *hoe en waarom* hedendaagse gebeurtenissen plaatsvinden, waarop de onderzoeker weinig invloed kan uitoefenen (Yin, 2014). Dit komt onder andere omdat de term gebiedsbranding relatief nieuw is en volgens de literatuurstudie vaak enkel wordt gezien als promotiemiddel. De bovenstaande onderbouwing van het gebruik van casestudies geldt ook voor dit onderzoek en kan er op deze manier informatie verzameld worden over *hoe* de plan- en visievorming en marketing hebben plaatsgevonden, en *waarom* er voor de organisatievorm is gekozen.

Tellis (1997) benadrukt dat casestudies ‘multi-perspectieve’ –analyses zijn: de onderzoeker analyseert activiteiten vanuit verschillende invalshoeken. Er vanuit gaande dat verschillende groepen een andere kijk hebben op dezelfde activiteiten. Zo ook is er in dit empirisch onderzoek gekozen om minimaal drie invalshoeken te gebruiken: de vastgoedontwikkelaar, de gebruiker en de gebiedsontwikkelaar. Deze drie invalshoeken zorgen voor voldoende bronnen wat de validiteit van het onderzoek bekrachtigt.

Wanneer de verschillende analyseonderdelen vergelijkbaar zijn en het specifieke vragen betreft kunnen casestudies een effectieve onderzoek manier zijn (Yin, 2014).

Bij het gebruik van casestudies voldoet het onderzoek aan de vier criteria opgesteld door Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008):

Interne validiteit: in hoofdstuk 3 is een eenduidig conceptueel model ontwikkeld met daarbij de verschillende analysemodellen die zorgen voor een bruikbaar en transparant raamwerk. Hierin wordt de relatie van de merkpositionering met de ruimtelijke identiteit, merkarchitectuur en betrokkenheid van stakeholders uitgelegd. Hierdoor kan elke case op vergelijkbare wijze worden geanalyseerd.

Constructvaliditeit: voor de casestudies wordt informatie verzameld uit verschillende bronnen - desk research en interviews met verschillende betrokkenen - en deze informatie wordt gecombineerd. Ook is duidelijk gemaakt hoe de veronderstelde verbanden worden 'gemeten'. Door het verband te leggen tussen de verschillende vormen van gelaagdheid van de merkarchitectuur ('umbrella', 'endorsed' - of 'branded' -strategie) en de ruimtelijke identiteit in te schalen in zwakke of sterke (statisch, semi-statisch en inkleurende) elementen resulteert dit tot de merkpositionering van een bedrijventerrein. Zie hoofdstuk 2 voor de meetschalen van strategie merkarchitectuur en de ruimtelijke zwakke of sterke elementen.

Externe validiteit: de individuele casestudies zijn op dezelfde wijze gestructureerd en vormen de basis van een cross-case analyse in hoofdstuk 5. In de cross-case analyse kunnen daardoor patronen, overeenkomsten en verschillen tussen de cases worden vastgesteld.

Betrouwbaarheid: voor de verschillende interviews wordt dezelfde opzet en vragenlijst (zie bijlage 3) gebruikt. Alle interviews zijn opgenomen en later volledig uitgewerkt, opgeslagen en alle geraadpleegde bronnen zijn gedocumenteerd.

4.2.2 Keuze casussen

Het doel van de selectie van de casussen is om van een relatief kleine selectie de hoeveelheid op te halen informatie te maximaliseren. Om de informatie zo bruikbaar mogelijk te maken bestaat de selectie casussen uit grootschalige gebiedsontwikkelingen van bedrijventerreinen in Nederland, die te maken hebben met de complexiteit die tot uitdrukking komt in de onderdelen; ruimtelijke identiteit, merkpositionering, governance en doelgroepen (hoofdstuk 1).

Bij de casestudies wordt in eerste instantie gekeken naar de relatie tussen de variabelen. Het conceptuele model in hoofdstuk 3 is opgezet zonder deze context. Het is belangrijk dat de context van het gebied expliciet wordt gemaakt in het onderzoek. In hoofdstuk 6 wordt vastgesteld wat de invloed van de context is op het conceptuele model:

- Type sturing; aanbod of vraag gestuurd
- Type opgave; brownfield of greenfield locatie
- Type organisatie; zelfstandige of publiek organisatie

Alle drie de casussen hebben te maken gehad met de verbanden tussen de gelaagdheid die binnen de merkpositionering aanwezig is. Aangezien bovenstaande drie onderdelen daar een relatie mee kunnen hebben is hiermee rekening gehouden bij de keuze van de casussen. Dat resulteert in de volgende verdeling:

| Casus | Ontwikkeling Schiphol Trade Park | Herstructurering Stadhaven Minerva | Transformatie Overhoeks |
|------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| Type sturing | Vraag gestuurd | Vraag gestuurd | Aanbod gestuurd |
| Type opgave | Greenfield locatie | Brownfield locatie | Brownfield locatie |
| Type organisatie | Zelfstandige organisatie | Zelfstandige organisatie | Publiek organisatie |

Tabel 7: De verdeling van verschillende factoren van de casussen.

Bij de keuze van de casussen was het daarnaast ook essentieel dat de betrokken partijen bij de gebiedsontwikkeling een lange termijn visie hebben. Er moet geen sprake zijn van éénmalige winsten en/of snel willen 'scoren', zoals dit bijvoorbeeld bij bepaalde vastgoedondernemingen het geval kan zijn. Daarnaast is het belangrijk dat het doel van de gebiedsontwikkeling naast eventuele maatschappelijke doelstellingen een economisch rendement moet halen.

De drie casestudies:

1. Ontwikkeling Schiphol Trade Park – Schiphol Area Development Company:

Een goed voorbeeld van het inzetten van merkpositionering van bedrijventerreinen is bij de Schiphol Area Development Company (SADC). Marktdenken is hier ver doorgevoerd. Er wordt bijvoorbeeld nagedacht over hoe de bezoeker een optimale 'Schipholbeleving' kan krijgen en daarnaast is de afdeling marketing & sales betrokkenheid vanaf het begin van het ontwikkeltraject. Schiphol Trade Park is het veruit grootste te ontwikkelen bedrijventerrein en zal als onderzoeksgebied worden meegenomen in de analyse

2. Herstructurering Stadhaven Minerva – Port of Amsterdam:

De centrale ambitie voor de Stadhaven Minerva is het realiseren van een transformatie naar een vitaal, intensiever benut, stedelijk bedrijventerrein. Het was daarom noodzakelijk om de ruimtelijke en functionele structuur van de Stadhaven Minerva aan te passen aan de eisen en wensen van de nieuwe gebruikers van het gebied. De 'core-business' van het Havenbedrijf Amsterdam richt zich op het vestigingsklimaat in het havengebied, infrastructuur en afhandeling van het scheepvaartverkeer. Kortom, Stadhaven Minerva zit in een vergelijkbare situatie als bij de referentiecasi.

3. Transformatie Overhoeks – Gemeente Amsterdam:

De gebiedsontwikkeling Overhoeks kent verschillende fases. Het is in 2003 opgestart door als een publiek-private contractvorm tussen de ING en de gemeente Amsterdam. Vanwege de transformatie opgave van industrie (oud Shell-terrein) naar centrum stedelijk gebied besloot ING om Overhoeks als een apart merk te positioneren. Toen de economie rond 2008 stagneerde is het contract open gebroken en is het plangebied gescheiden. Momenteel is Ymere en ING verantwoordelijk voor het de Campus ontwikkeling en de overige gebieden worden traditioneel door de gemeente ontwikkeld. Bij de transformatie van dit gebied is met name in de eerste 5 jaar (ING tijdperk) het 'merkdenken' ver doorgevoerd en deze casus dient als een goed voorbeeld van merkpositionering.

De informatie is vergaard aan de hand van sleutelfiguren binnen de gebiedsontwikkelingsopgave. Zoals directeuren van ontwikkelaars, opstellers van beleidsdocumenten en personen die nauw betrokken zijn bij de vestiging van marktinitiatieven. In totaal hebben er 13 interviews plaatsgevonden (zie Lijst van geïnterviewden aan het einde van deze scriptie). Daarnaast is er

beschikbare informatie gebruikt zoals wetenschappelijke artikelen, beleidsdocumenten, ontwikkelplannen en websites van de verschillende projectorganisaties.

4.3 Casus 1: Ontwikkeling Schiphol Trade Park – Schiphol Area Development Company

De geïnterviewden:

- **Paul Engelhard** Marketing Manager Schiphol Real Estate
- **Peter Joustra** Senior projectleider, Schiphol Area Development Company
- **Olav Steffers** Internationaal Marketing Directeur, Schiphol Area Development Company

4.3.1 Context

a. Algemeen

SADC schrijft elk jaar een marketingplan voor haar terreinen. Het marketingplan start met een weergave van de kansen en bedreigingen in de sectoren waarop zij actief is en de daaraan te koppelen sterkten en zwakten van de terreinen en de regio. Op basis van doelstellingen van SADC en SWOT analyses wordt vervolgens in het marketingplan een marketingstrategie geformuleerd. Het marketingplan sluit met een overzicht van activiteiten die zullen moeten worden uitgevoerd om posities te behouden en te versterken.

De terreinen die binnen SADC vallen zijn onderverdeeld in bestaande terreinen, terreinen die in ontwikkeling zijn en nieuwe terreinen. Vervolgens wordt er gekeken naar de kenmerken van de terreinen en op welke manier de terreinen kwalitatief beter ten opzichte van elkaar onderscheiden kunnen worden. Dit is in de ontwikkelstrategie vastgelegd met allerlei locatiepaspoorten en maatregelen die ze kunnen treffen om het kwalitatieve onderscheid te kunnen versterken. Vanuit die basis worden de verschillende gebiedsprofielen steeds versterkt en de concepten verrijkt.

Schiphol Trade Park betreft het veruit grootste te ontwikkelen bedrijventerrein van SADC en zal als onderzoeksgebied worden meegenomen in de analyse



Figuur 25: Bedrijventerrein Schiphol Trade Park in ontwikkeling (2013).

b. Visievorming

SADC investeert voornamelijk in de grond, de exploitatie en in het bouw- en woonrijp maken. Echter om optimaal aan te sluiten bij de markt doen zij meer en proberen ze door middel van slimme allianties met andere partijen het gebied te verrijken. Binnen de ontwikkeling van terreinen van SADC is een zeer flexibel uitvoeringsprogramma opgesteld, vanuit het principe van vraag gericht ontwikkelen. Er wordt geen enkele fysieke investering gedaan zonder dat er een marktinitiatief tegenover staat. Afhankelijk van het verder definiëren van het concept worden er accent verschuivingen gedaan, gekoppeld aan wat er uit de markt als respons komt. Maar de stip op de horizon, waar men met het terrein naar toe wilt, wordt overeind gehouden. Het mag geen blauwdruk worden en verschuivingen zijn mogelijk. Dankzij de sterke betrokkenheid van de afdeling marketing en sales is er een constante controle op aansluiting met de markt.

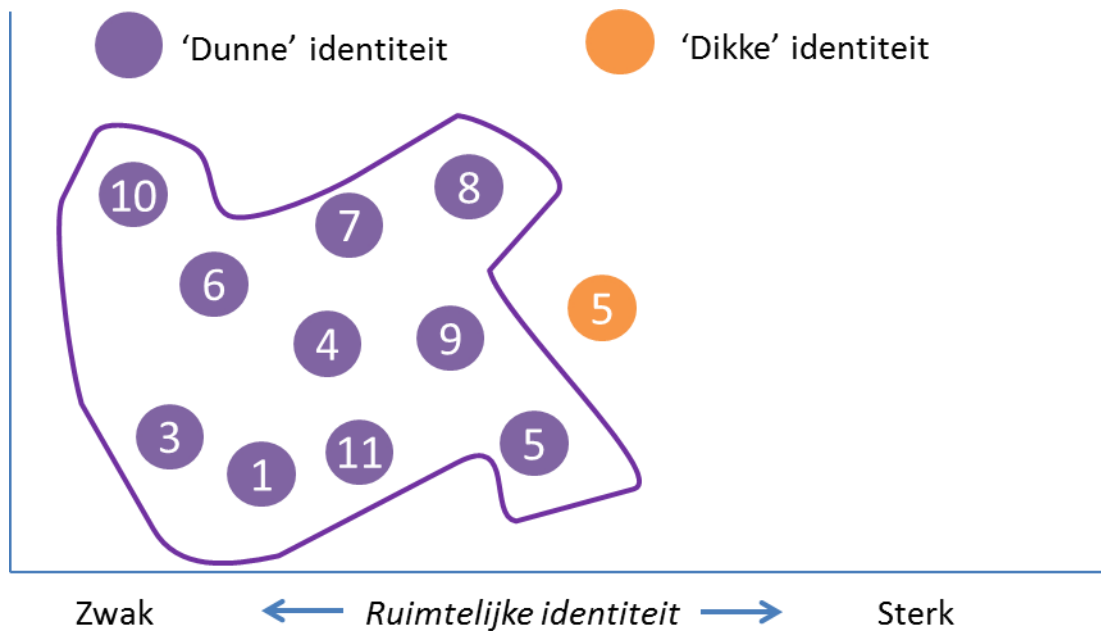
4.3.2 Ruimtelijke identiteit

a. Gebiedsidentiteit

Voor wat betreft de ruimtelijke identiteit promoot SADC de regio, want in eerste instantie heeft een klant interesse in de regio. Steffers (marketing manager SADC) herkent hier een soort gelaagdheid in. Richting de klant worden de pluspunten van de Metropoolregio Amsterdam neergezet, dit maakt tenslotte ook de propositie van het eigen terrein sterker. Voor de regionale positie in de logistiek wordt er bijvoorbeeld specifiek ingezet richting logistieke partijen. Als een partij ook daadwerkelijk geïnteresseerd is in de regio, dan kan de discussie plaatsvinden over de verschillende gebieden daarbinnen. Schiphol Logistic Park gaat in op een specifiek segment van het logistieke cluster; de grootschalige luchthaven logistiek. Maar volgens Steffers zal je een klant wel in die volgorde van gelaagdheid naar je toe moeten halen.

In deze casus wordt ingezoomd op Schiphol Trade Park met SADC als ontwikkelaar. Wanneer Schiphol Trade Park wordt geanalyseerd volgens de indeling in dunne en dikke ruimtelijke identiteit (Terlouw, 2009), dan leidt dit tot de volgende verdeling. De *ruimtelijke vorm* van Schiphol Trade Park is redelijk open (1). Dit geldt overigens voor de meeste greenfield ontwikkellocaties van SADC. Het ontwikkelgebied zit nauw aangesloten in een netwerk (2) van logistieke hotspots. De *organisatie* bestaat uit slechts twee hoofdafdelingen; planologie en marketing & sales (3) die gezamenlijk in kleine teams de verschillende terreinen ontwikkelen. De *deelnemers* binnen Schiphol Trade Park hebben een zeer sterke relatie met logistiek (4); de bereikbaarheid en het optimaliseren van het logistieke plaatje zijn de basiskenmerken van het terrein. Maar naast een specifieke logistieke zone is gekozen om een deel voor nieuwe functies in te richten, zoals een showroom 'the experience'. Daarnaast is logistieke innovatie te vinden binnen de kennis sector; vandaar de campus ontwikkeling (5). Alle betrokken doelgroepen komen alleen naar het gebied met een economisch (6) *doel*. Zoals aangegeven betreft het een greenfield (10) gebied en zijn de ontwikkelstrategieën opgesteld die binnen een *tijdhorizon* uitgevoerd moeten worden, daarmee zeer offensief (7) ingesteld. De ambities van eigenlijk alle gebieden van SADC zijn gericht op de toekomst (8) en bedrijven worden gestimuleerd te investeren in innovatieve toepassingen op het gebied van duurzaamheid (9). Met Schiphol als belangrijke partner is de logistieke schaalfocus mondiaal (11).

In onderstaande figuur zijn de kenmerken schematisch uiteengezet. Uit het overzicht is concluderen dat binnen de gebiedsontwikkeling van Schiphol Trade Park de 'dunne' kenmerken een behoorlijke stempel drukken.



Figuur 26: Schematische weergaven van de relatie tussen kenmerken van dunne/ zwakke en dikke/ sterke identiteiten bij Schiphol Trade Park.

b. Merkassociaties

De zachte elementen worden bij SADC geleverd door de klantbegeleiding en het gebiedsmanagement dat de klant ontzorgd. Bijvoorbeeld op het gebied van energielevering, glasvezel, onderhoud van de openbare ruimte en dergelijke. Afhankelijk van het type klant wordt dit toegepast. Daarnaast is beveiliging op gebiedsniveau binnen de logistieke sector erg belangrijk.

Binnen SADC wordt momenteel gewerkt aan het creëren van een kwaliteitslabel, een soort SADC-label. Dit moet er uiteindelijk voor zorgen dat wanneer je op een SADC terrein zit, dat je dan weet dat het goed geregeld is. Dit zal zich volgens Joustra (projectleider SADC, programma- en conceptontwikkeling) in de tijd verder gaan ontwikkelen, door een imago te creëren dat aangeeft dat SADC terreinen worden ontwikkeld aan de hand van hoge kwaliteitscriteria en dat SADC niet aan 'koopjes' doet en dat ze durven te kiezen voor een bepaald segment. Deze optelsom moet er voor zorgen dat SADC wordt gezien als een betrouwbare partner om zaken mee te doen.

In onderstaande tabel zijn de drie elementen van de ruimtelijke identiteit (statische, semi-statische en inkleurende) gescoord. Dit betreft een gedeeltelijk nog te ontwikkelen gebied, daarom is het resultaat zeer afwisselend. Planmatig wordt aan de hand van brochures en de interviews veel beloofd, echter is nog niet gerealiseerd.

De *geografische ligging* is zeer sterk door de luchthaven Schiphol en de nabijheid van Amsterdam, maar de *historische locatie* van het bedrijventerrein zelf is niet heel bijzonder. De *omvang* nu is eenzijdig en voornamelijk planmatig vanuit de logistieke ontwikkeling zeer sterk. Het vastgoed dat bestaat uit loodsen en heeft qua *uiterlijk* een geen specifieke hoge kwaliteit. Er is nog weinig te zeggen over de stedenbouw en de openbare ruimte omdat deze nog niet volledig is gerealiseerd. Aan de *innerlijke* kenmerken is door de SADC extra aandacht besteed in de plannen en er wordt altijd in partnerships gewerkt. Vanwege het ontbreken van een kritische massa heeft het terrein nog een zeer zwakke identiteit. De inkleurende identiteitselementen hebben een grote potentie vanwege de

nabijheid van Schiphol, de A4 en Amsterdam en het duurzaamheidsproject met Olifantsgras. Deze elementen kunnen een iconisch effect hebben op de potentiële doelgroep en zorgen voor een spin-off. Daarnaast profileert SADC zich momenteel sterk op verschillen beurzen en congressen.

| Elementen ruimtelijke identiteit | Kenmerken | Zwak/Sterk |
|----------------------------------|---|---|
| Statische elementen | | |
| Kern | Geografische ligging; Luchthaven Schiphol, regio Amsterdam, trein. Historische locatie; landbouwgrond, polder | Sterk Zwak |
| Semi-statische elementen | | |
| Omvang | Bevolkingsopbouw; eenzijdig Ruimtegebruik; planmatig geoptimaliseerd op functie logistiek Voorzieningenniveau; nog niet aanwezig Capaciteit; bestemd voor groot aantal werknemers | Zwak Zwak Zwak Sterk |
| Uiterlijk | Architectuur; loodsen Stedenbouw; enkel planmatig geoptimaliseerd op functie logistiek Programma; enkel gewenst programma Openbare ruimte; profiel enkel planmatig uitgewerkt | Zwak Zwak Sterk Zwak |
| Innerlijk | Drijfveren inwoners; minimaal georganiseerd Normen & waarden; onduidelijk Gedeelde visie; Parkmanagement Eigen persoonlijkheid gebied en lokale cultuur; greenfield | Zwak Zwak Sterk Zwak |
| Inkleurende elementen | | |
| Symboliek | Visuele symbolen; Landingsbanen, A4, Olifantsgras Verbale symbolen; sterke aanwezigheid op beurzen e.d. Markante zich repeterende gebeurtenissen; niet aanwezig Tot personage geworden inwoners; niet bekend Grote projecten als 'pars pro toto' (iconen); Schiphol | Sterk Sterk Zwak Zwak Sterk |
| Gedrag | Regelmatig terugkerende en karakteristieke acties van bewoners, werkers en bezoekers en hun typische reacties op een uitwendige omstandigheid; niet bekend | Zwak |
| Communicatie | De zelfpresentatie van een plaats | Zwak |

Tabel 8: Indeling elementen ruimtelijk identiteit met bijbehorende kenmerken van Schiphol Trade Park.

4.3.3 Governance

a. Organisatie

SADC is een publiek/private samenwerking, verantwoordelijk voor de ontwikkeling van ongeveer 300 hectare grond rondom Schiphol. SADC is een grondbedrijf dat binnen in haar eigen doelstellingen een marktconform rendement moet halen. Schiphol Group is een van de aandeelhouders van SADC. De andere aandeelhouders zijn de gemeente Amsterdam, de gemeente Haarlemmermeer en de provincie Noord-Holland. SADC beperkt zich tot de gebiedsontwikkelaarsrol van bedrijventerreinen.

De organisatie van SADC kent twee hoofdafdelingen. Aan de ene kant de afdeling gebiedsontwikkeling en planologie en aan de andere kant de marketing en sales. Vanuit marketing en

sales worden locaties gepositioneerd en worden trajecten inclusief de acquisitie doorlopen. Door deze sterke interne organisatie noemt SADC zichzelf een integrale gebiedsontwikkelaar. SADC probeert de twee disciplines vanaf het begin zo goed mogelijk te integreren. Dat betekent dus dat er voorkomen wordt dat men aan het einde van de planvorming van de locatie nog aan de gang moet met acquisitie.

Marktkennis is zeer belangrijk en dat stelt SADC staat om een onderverdeling te maken binnen de verschillende aanwezige segmenten; subsegmenten. Door zittende bedrijven te betrekken bij de marktanalyse kan de 'outside-in' –benadering goed worden uitgevoerd. Per segment kan veel beter worden bepaald wat de kenmerken zijn en welk marktconcept erbij past. Op die manier wordt de doelgroepbenadering veel specifiek en gericht met als uiteindelijk gevolg dat het terrein zich ook beter kan onderscheiden in haar profilering. Hier profiteren ook de bedrijven van die al in het gebied zitten.

b. Stakeholders

Om de internationale doelgroep goed te kunnen bereiken is het bundelen van de marketing in de regio zowel een stuk efficiënter als effectiever. Klanten maken volgens Joustra altijd zelf de keuze waar ze zich gaan vestigen. Door de klant te voeden met de juiste producten probeert SADC daarin te sturen. Bij nieuw te ontwikkelen locaties kijken ze bij SADC naar de alternatieven voor de doelgroep; welke smaken zijn er al in de regio? Er is daarom een vereniging opgericht, de Amsterdam Airport Area (AAA), en deze bestaat uit zowel publieke als private leden. Vanuit de vereniging wordt een jaarprogramma opgetuigd dat bestaat uit verschillende clusters, ten behoeve van gerichte acquisitie. Vanuit AAA worden de internationale 'investment development' gesprekken gevoerd en wordt er vanuit zittende toonaangevende partijen heel veel informatie gehaald.

Parkmanagement is ook een ontwikkeling waar de verschillende stakeholders in samengebracht kunnen worden. Binnen dit concept wordt gezorgd voor een schoon, heel, veilig en levendig gebied. Het parkmanagement wordt in principe door de ondernemers zelf onderhouden, maar er zit wel een apart bestuur boven, waarin de SADC ook in mee participeert. Door te monitoren wat er goed of fout gaat op een terrein kan dit meegenomen worden bij de ontwikkeling van de volgende locatie. Tegelijk kan er gebruik worden gemaakt van ambassadeurs van het gebied. Het heeft de voorkeur dat de zittende ondernemer vertelt wat er allemaal mogelijk is in de regio, in plaats van SADC dat doet.

4.3.4 Merkpositionering

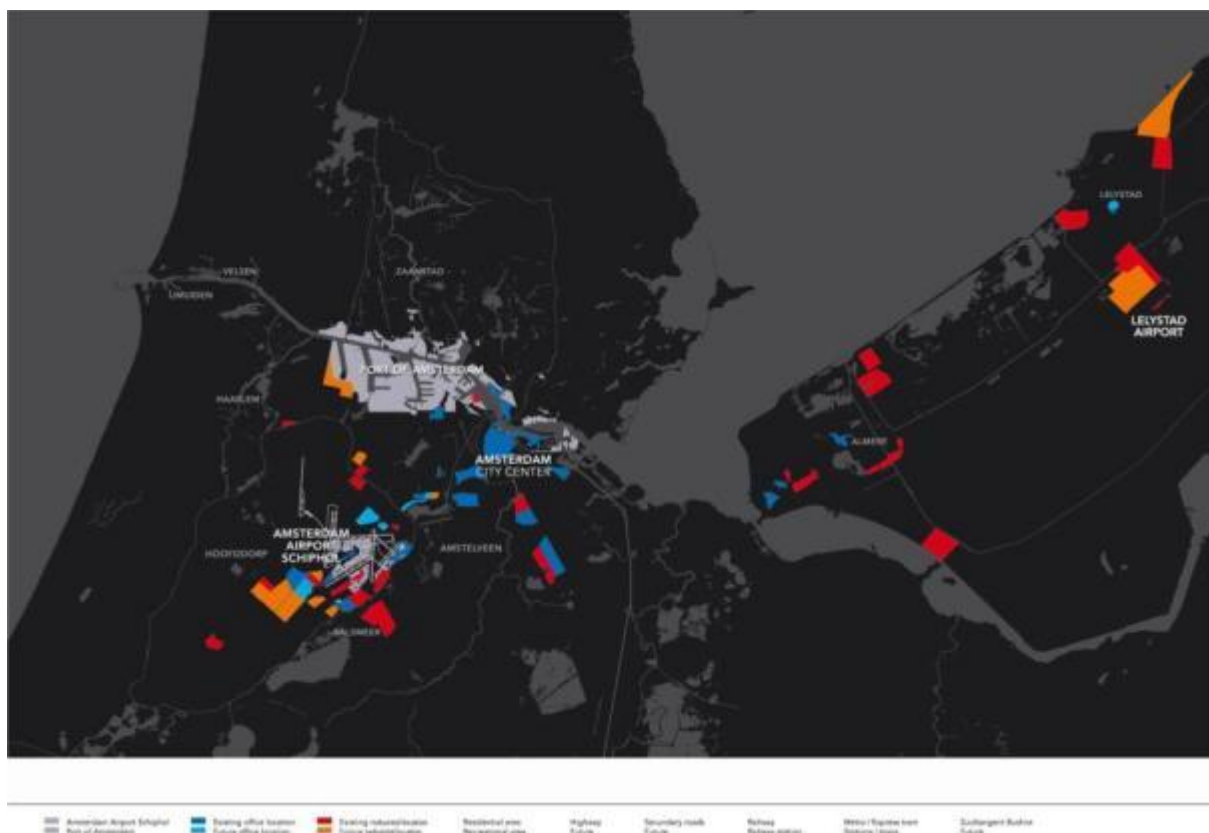
a. Gebiedsbranding

Aangezien de marktsituatie de afgelopen jaren is veranderd, is er gekozen voor een andere marktbenadering. In het verleden kwamen ontwikkelaars bij SADC en die namen een stuk grond af en gingen vervolgens op zoek naar een eindgebruiker. Door de teruglopende markt heeft SADC dit aangegrepen om zelf richting de eindgebruikers te gaan communiceren. Ze constateerde dat grond wel een lastig product is om te verkopen, dit is dan ook niet het eindproduct waar een eindgebruiker op zoek naar is. Er is besloten om de eindgebruiker te betrekken in het gehele traject, onder andere door middel van teken- en rekensessies. Door dit traject te begeleiden worden de marktconcepten van SADC ook een stuk sterker en is dit een goed voorbeeld van een 'outside-in' benadering.

Binnen de aanpak van SADC wordt er op voorhand gekeken naar de identiteit van de locatie en welke marktsegmenten daarbij zouden passen. Er komt een propositie voor een terrein dat aantrekkelijk wordt en inspeelt op de nieuwe trends. Dit wordt niet alleen doorvertaald naar een plan maar ook meestal in een aantal marktconcepten. Dit kan worden gebruikt als marketingtool, want het concept is een gesprekstool om naar een bedrijf toe te gaan om gezamenlijk te bespreken. Dit versterkt de marktkennis, met als uiteindelijke doel om bedrijven naar het terrein toe te halen. Het is iets wat de totale propositie moet versterken. De propositie beperkt zich niet alleen tot een plan van branding of communicatie, maar wordt daarmee ook vertaald naar marktconcepten.

SADC ziet zichzelf als een soort intermediair. Ze probeert partijen die elkaar niet zomaar zouden vinden bij elkaar te brengen en daar gebruikt ze de marktconcepten voor. Er kan bijvoorbeeld een mooie visie liggen, maar als er uiteindelijk niet hard op wordt gestuurd, dan wordt de visie geen realiteit. De concepten worden ingezet om te sturen en ervoor te zorgen dat de visie ook uitgevoerd kan worden.

Als men van plan is het terrein te ontwikkelen wordt er een ontwikkelstrategie opgesteld die bestaat uit een drieluik. Eerst worden een aantal vragen beantwoord; hoe wordt de locatie neergezet? Welke doelgroepen worden bediend? Vanuit daar maakt SADC een marketingplan om te komen tot een merkpositionering van het bedrijventerrein. Als dat helder is volgt een communicatieplan en wordt het drieluik afgesloten met een acquisitieplan. Het acquisitieplan is daarmee gebaseerd op de ruimtelijke merkpositionering van het terrein en hiermee kan bepaald worden welke middelen geschikt zijn om te komen tot een gerichte acquisitie.



Figuur 27: Regiokaart Amsterdam Metropool Area

b. Merkarchitectuur

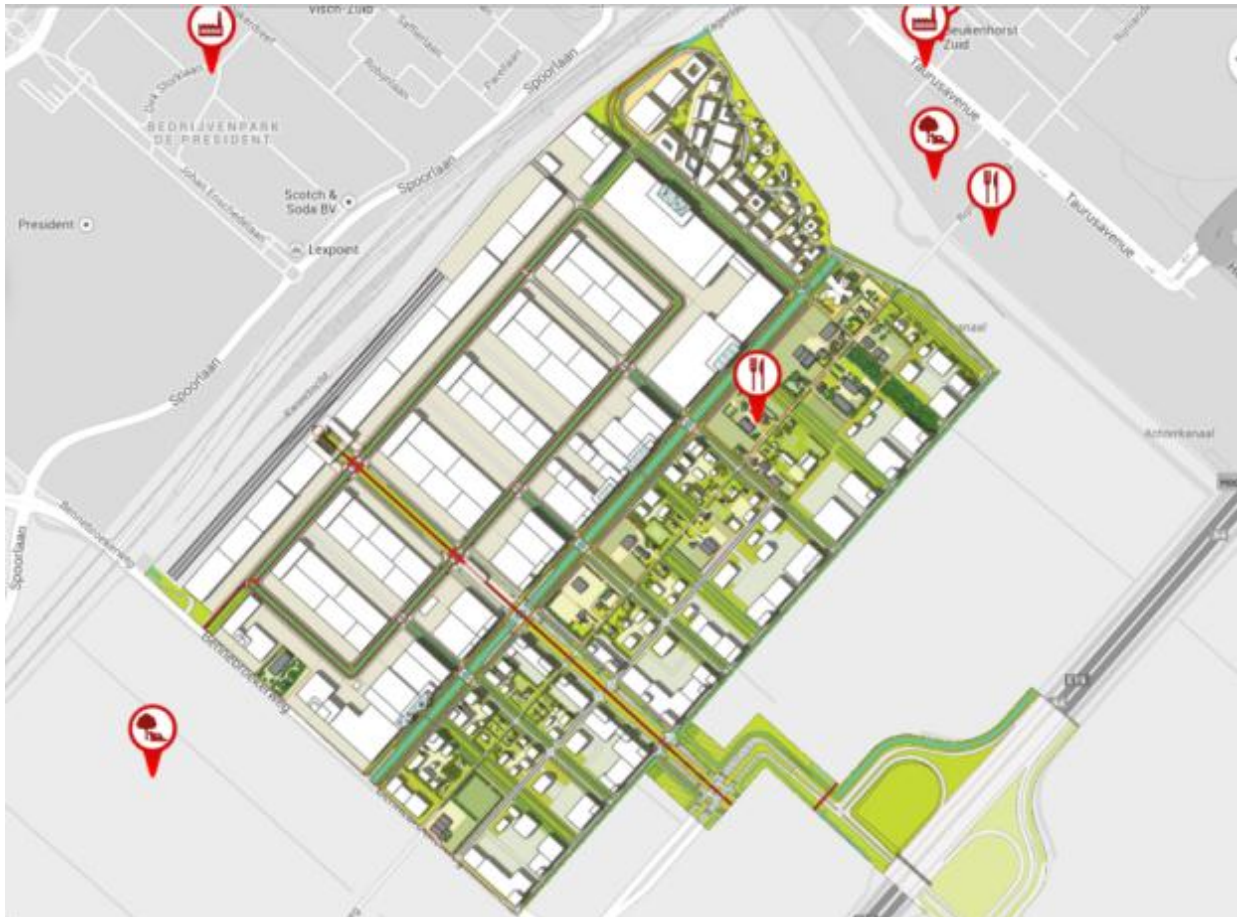
Binnen Schiphol wordt er sterk gestuurd op het handhaven van de corporate identiteit. Het idee is dat de merken met elkaar dit versterken zonder dat alles op elkaar lijkt, maar wel met een duidelijke afzender; en dat is Schiphol. Er lopen verschillende campagnes van Schiphol van verschillende afdelingen die elkaar moeten versterken. Voor de derde linie terreinen, die onder de verantwoordelijkheid vallen van SADC, geldt dit niet. Deze opereren niet zichtbaar onder de Schiphol Group identiteit, maar als een apart brand met een eigen merkarchitectuur. SADC heeft namelijk niet 100% beschikbaarheid over de grond en ontwikkelt zelf niet. SADC heeft te maken met heel veel partijen waar mee moet worden samengewerkt om dingen voor elkaar te krijgen.

SADC werkt bij ieder terrein samen in allerlei samenwerkingsverbanden, dit is wisselend afhankelijk van het grondeigendom. Elke locatie heeft zijn eigen samenwerkingsverband waar SADC het verbindende element is en dus ook centraal staat. Dit zegt iets over het inrichten van de merkarchitectuur, aangezien het duidelijk moet zijn dat SADC de partij is om zaken mee te doen en dus het zichtbare element moet zijn. Kortom alle terreinen vallen onder één SADC-vlag en worden zoveel mogelijk als 'endorsed' merk op markt gebracht. Dit komt omdat SADC soms slechts beperkt aandeelhouder is of soms alleen het projectmanagement en de marketing en sales doet. Maar de merkpositionering is er duidelijk op gericht om een begrip in de markt te worden en het creëren van een SADC kwaliteitslabel.

Overigens is dit volgens Steffers ook vaak gewenst door de betreffende partij waarmee wordt samengewerkt.

Alle terreinen van SADC kennen in principe hun eigen branding campagne, ze hebben een apart logo en een aparte website. Echter ten aanzien van de kleurstelling en het lettertype sluiten alle terreinen aan bij SADC en bij de overige regionale uitingen. De huidige trend is om zoveel mogelijk de zwarte en rode kenmerken herkenbaar terug te laten komen, die een relatie hebben met zowel SADC als met 'I Amsterdam'. In de bovenliggende brochures zie je tegenwoordig overal SADC terugkomen, maar in de terrein specifieke brochures kan dit nog verschillen. Voor de internationale marketing worden twee sterke merken herhaald: Schiphol en Amsterdam. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in de titel van Schiphol Trade Park; in de ondertitel komt Amsterdam weer terug.

Schiphol Trade Park is een locatie van ca. 140 hectare. Dit zal niet binnen 5 jaar worden ontwikkeld. Door het gebied op te delen in deelgebieden ontstaan er verschillende smaken met ieder weer hun eigen markt en een aantal activiteiten die daar omheen hangen om te komen tot de juiste doelgroepen in die markt. Deze deelgebieden vallen binnen de marketing van de bovenliggende ontwikkelstrategie, volgens de 'umbrella' –strategie.



Figuur 28: Deelgebieden van Schiphol Trade Park: Campus, Boulevard, Logistich zone, A4 Skyline, Valley.

In onderstaande figuur zijn de verschillende merkstrategieën samengevat.



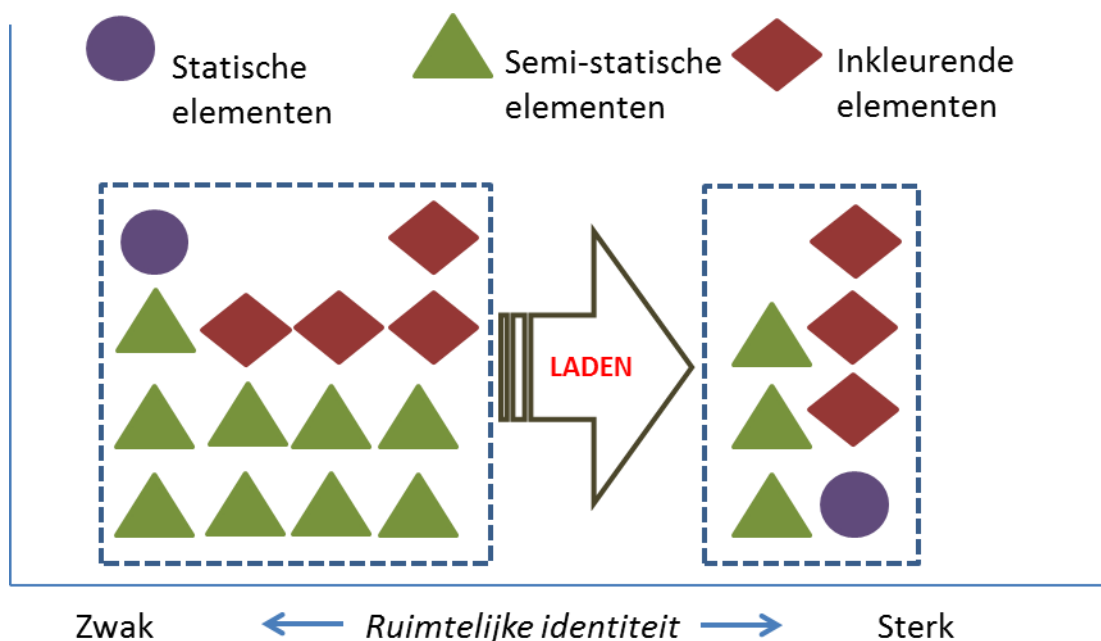
Figuur 29: Schematische weergaven van de merkarchitectuur van de deelgebieden binnen SADC.

4.3.5 Conclusie ontwikkeling Schiphol Trade Park

a. Ruimtelijke identiteit

De dunne kenmerken van de ruimtelijke identiteit zijn overduidelijk aanwezig binnen Schiphol Trade Park. Dit is niet verwonderlijk, aangezien het een nieuw ontwikkelgebied betreft dat nog niet veel dikke kenmerken heeft kunnen opbouwen. De analyse volgens tabel 9, die gebaseerd is op de drie elementen van de ruimtelijke identiteit (statische, semi-statische en inkleurende), bevestigt dit. Zie onderstaande figuur, het gebied heeft een vrij zwakke identiteit.

Toch is de merkpositionering van SADC terug te vinden in de associaties van de zachte factoren zoals klantbegeleiding en het gebiedsmanagement dat de klant ontzorgd. De inkleurende identiteitselementen hebben een grote potentie vanwege de nabijheid van Schiphol. Met als belangrijkste nadeel dat Schiphol een plaatsnaam is en daarom door vele partijen gebruikt wordt. Hierdoor kan er een concurrentie ontstaan tussen verschillende partijen of een diffuus aanbod van producten. Naast Schiphol worden elementen als de A4, Amsterdam en een duurzaamheidsproject met Olifantsgras slim ingezet. Deze elementen kunnen een iconisch effect hebben op de potentiële doelgroep en zorgen voor een spin-off. Daarnaast profileert SADC zich momenteel sterk op verschillende beurzen en congressen.

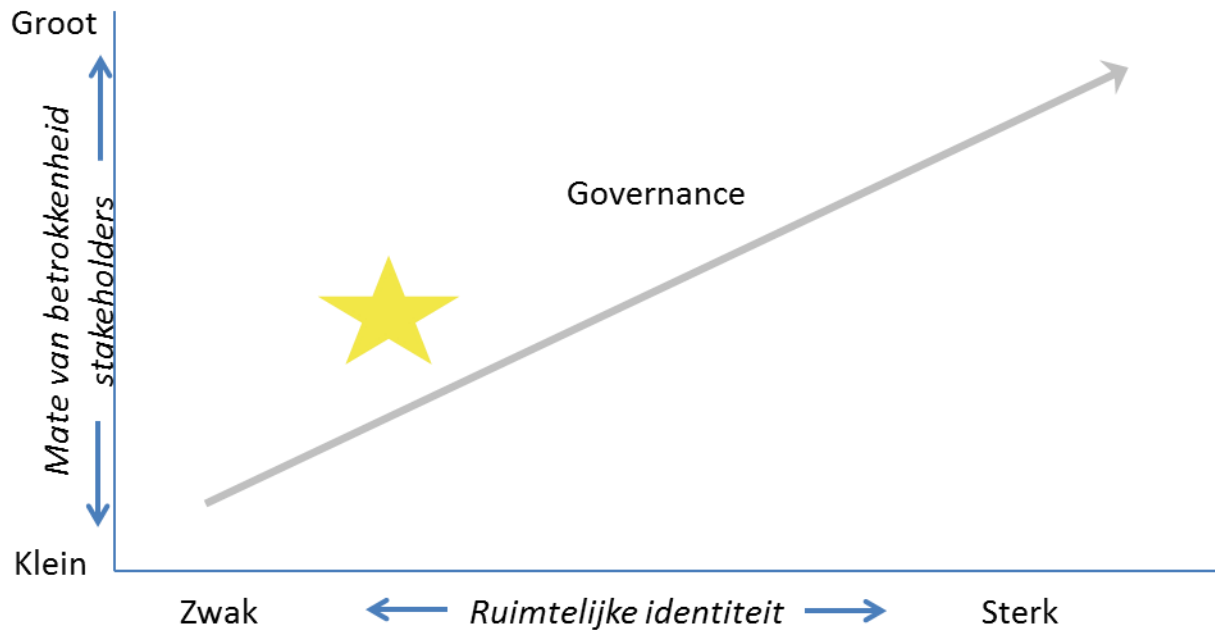


Figuur 30: Schematische weergaven van de elementen binnen de ruimtelijke identiteit van Schiphol Trade Park.

b. Governance

Zoals hierboven omschreven is het voor de organisatie van de SADC van belang het participerend vermogen van stakeholders te vergroten (outside-in). Zowel door regionale verbanden te zoeken als op de terreinen zelf wordt het concept versterkt en de reikwijdte merkpositionering vergroot.

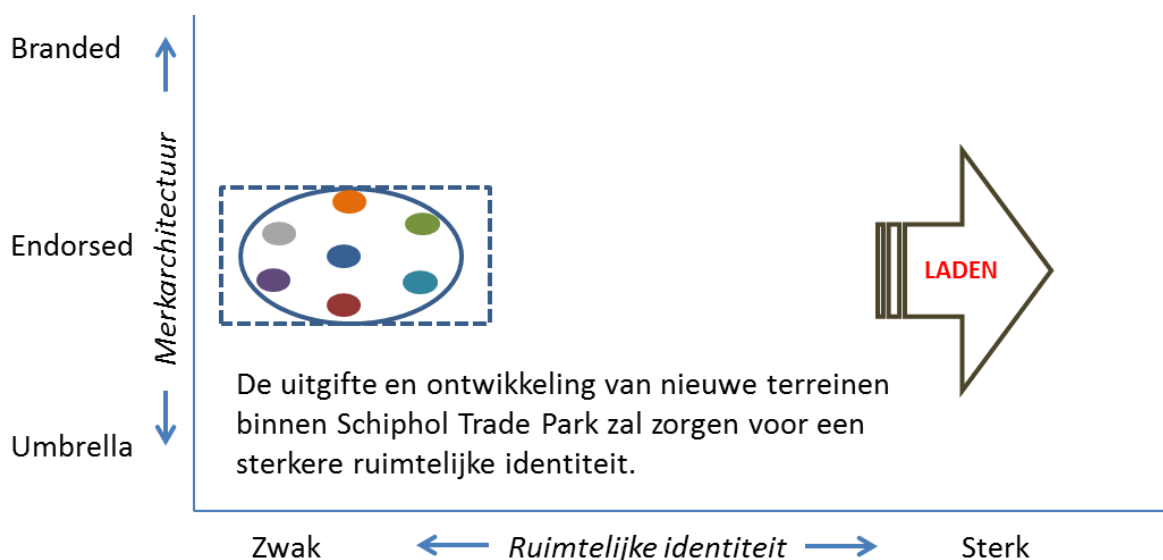
In combinatie met de eerdere analyse van de ruimtelijke identiteit kan er geconcludeerd worden dat door de sturing van SADC de potentie van betrokkenheid van de stakeholders redelijk groot is. Echter door het ontbreken van een sterke ruimtelijke identiteit zijn de associaties nog te beperkt. Zie onderstaande figuur voor een schematische verbeelding.



Figuur 31: Schematische weergaven van de betrokkenheid van stakeholders op de ruimtelijke kwaliteit van Schiphol Trade Park.

c. Merkpositionering

SADC heeft een heldere merkpositionering gekozen, deze werkt van grof naar fijn; oftewel men richt zich eerst op de profilering van de regio om de internationale partijen aan te trekken. Om daarna de subsegmenten te koppelen aan de passende SADC –terreinen. De koppeling is gebaseerd op de associatie met de sterke iconen (Schiphol, Amsterdam) in de regio en een aantal duurzaamheidscomponenten. In combinatie met het kwaliteitslabel SADC moet dit uiteindelijk leiden tot voldoende lading van het terrein.



Figuur 32: Merkpositionering Schiphol Trade Park, SADC.

Er is gekozen om de discipline 'marketing & sales' vroeg in het planvormingsproces mee te laten denken. Hierdoor wordt de marktbehoefte en de uiteindelijke merkpositionering van het terrein

direct meegenomen. Dit past bij de ‘outside-in’ benadering die ook is gekozen bij het vraag gestuurd ontwikkelen van de terreinen en het betrekken van de stakeholders.

4.4 Casus 2: Herstructurering Stadhaven Minerva – Port of Amsterdam

De geïnterviewden:

- **Co Stor** Projectdirecteur Amsterdam-Houthaven, gemeente Amsterdam
- **Peter Voortman** Directeur Theater Amsterdam
- **Pieterbas Hendriks** Commercieel Ontwikkelingsmanager, vastgoedontwikkelaar Heren2
- **Pito Dingemans** Projectleider, Havenbedrijf Amsterdam
- **Steffen Smit** Salesmanager, Havenbedrijf Amsterdam

4.4.1 Context

a. Algemeen

Stadhaven Minerva, gelegen ten noordwesten van het centrum van Amsterdam, binnen de ring A10, behoort tot de oudste gedeelten van het havengebied van Amsterdam. In het verleden was het profiel van het gebied helder; in het gebied vond houthandel, -overslag en –opslag plaats. Een aantal jaren geleden is het Havenbedrijf Amsterdam begonnen met de herstructurering van het gebied.

Inmiddels is veel haven gerelateerde bedrijvigheid vervangen door op de stad gerichte bedrijvigheid, waarbij de nieuwe gebruikers andere eisen stellen aan de omgeving en bereikbaarheid.



Figuur 33: Bedrijventerrein Stadhaven Minerva in ontwikkeling.

b. Visievorming

Er is door het Havenbedrijf Amsterdam voor de Stadhaven Minerva een flexibel ontwikkelplan opgesteld waarin het type gebruiker en het gebouwtype worden omschreven. Deze kaders geven slechts een bepaalde hoogte en materialisatie van de gebouwen aan, maar zijn flexibel. De kavels zijn ‘custom made’ en worden op de klant aangepast, maar het moet wel passen in het totale plan. Zaken

die vastliggen hebben betrekking op de openbare weg, zoals de rondweg en een vrij liggend voetpad. De openbare ruimte en de infrastructuur zijn gefaseerd met de gronduitgifte aangelegd.

Volgens Smit (Salesmanager Havenbedrijf Amsterdam) werkt het Havenbedrijf Amsterdam op een andere manier dan de stad dat doet. Dit komt onder andere doordat het Havenbedrijf niet vaak met bewoners te maken heeft en er makkelijker ontwikkeld kan worden. Het Havenbedrijf doet meer aan vraag gestuurd ontwikkelen, en de gemeente meer aanbod gestuurd. Dit vraag gestuurd ontwikkelen wordt door Peter Voortman, directeur van Theater Amsterdam, bevestigd. Het theater had begin 2013 de vraag neergelegd om binnen een jaar een theater te ontwikkelen. Alternatieve locaties waren afgefallen door tegenwerkende stadsdelen of hadden locatie technisch niet de voorkeur. Binnen de Stadhaven Minerva was het wel mogelijk en in combinatie met de ontwikkelaar Heren2 werd er optimaal ingespeeld op het korte tijdsframe van Theater Amsterdam.

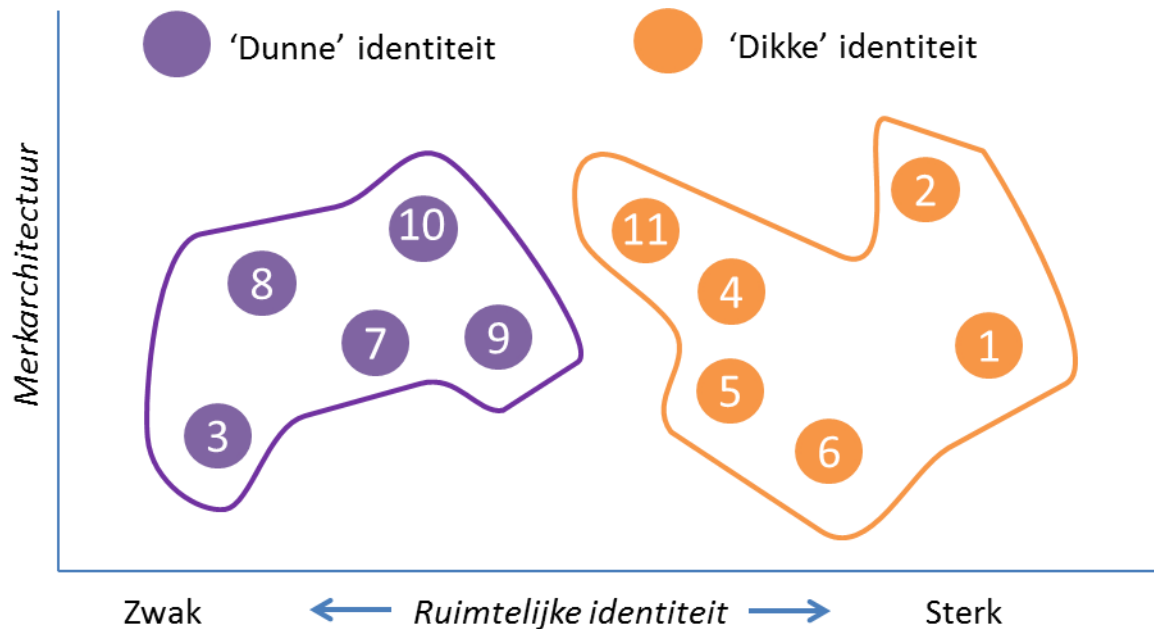
Een ander kenmerk van de vraaggestuurde aanpak was het tijdens de crisis verleggen van de focus naar de kleinere creatieve ondernemers. Waar de grote bedrijven het zwaar hadden konden de kleine ondernemers veel flexibeler bewegen. Een gebruiker met een huisvestigingsvraag voor 200 á 300 meter was en is net zo welkom als die met 3.000 meter. Verder zijn er volgens Dingemans (ruimtelijk adviseur bij het Havenbedrijf) geen doelen bijgesteld en zijn ze niet van ambities afgeweken. Er waren wel partijen die afzagen van vestiging, maar nu trekt het weer aan. Het spanningsveld tussen de korte en de lange termijn ambities was relatief klein.

4.4.2 Ruimtelijke identiteit

a. Gebiedsidentiteit

Wanneer Stadhaven Minerva wordt geanalyseerd volgens de indeling in dunne en dikke ruimtelijke identiteit (Terlouw, 2009), dan leidt dit tot de volgende verdeling. De *ruimtelijke vorm* van de Stadhaven Minerva zijn redelijk gesloten (1). In het bijzonder als het geografisch gekoppeld wordt aan de Houthavens. De oorspronkelijke identiteit van het gebied bestond voornamelijk uit houtoverslag. In 2007 was het gebied nog operationeel als havengebied. Oorspronkelijk liep midden door de pier water waar boomstammen in dreven en waren er veel insteekhaventjes in het gebied. Echter er zijn weinig historische karakteristieke elementen terug te vinden in het gebied. Het enige wat nog cultuurhistorische identiteit heeft is de verkavelingsstructuur. Afgesloten tussen de haven, Spaandammerbuurt en het IJ met enkel één ontsluiting is het een territoriaal gebied (2). De organisatie van de Stadhaven Minerva is binnen het havenbedrijf opgebouwd als een project (3) met een bepaalde scope, doelen en uitvoeringsprogramma. Het bestemmingsplan laat bedrijven toe binnen de creatieve industrie, dus daarmee is doelgroep bijna de complete populatie van business tot consument (4). De huidige identiteit is het profiel stedelijke bedrijvigheid. Maritiem kan volgens Dingemans ook prima, maar is geen specifieke doelgroep. Er worden evenementen gehouden en met de komst van Theater Amsterdam ook een belangrijke culturele (6) functie en is het *doel* breed en divers (5). De functie van de ontwikkeling van de Stadhaven Minerva heeft naast een economische, ook een doel om een buffergebied te creëren tussen haven en stad. Aan het project zit een grondexploitatie en hierdoor is men *tijd* afhankelijk. Door de ontwikkelingen heeft het een offensief (7) karakter en toekomst georiënteerd (8). Men richt zich waar mogelijk op innovatie (9) in de fashionindustrie en betreft het nieuwe (10) vastgoedontwikkelingen. Vanwege de nauwe betrokkenheid bij de stad Amsterdam heeft het een lokale en nationale (11) richting, ondanks dat er wel veel hoofdkantoren van de Benelux zich vestigen.

In onderstaande figuur zijn de kenmerken schematisch uiteengezet. In het overzicht is weinig te concluderen, dikke en dunne kenmerken afwisselen elkaar af. Oorspronkelijk heeft het gebied eigenlijk redelijk veel dikke kenmerken. Door de transformatieontwikkelingen van een haven- naar een stedelijke functie ontstaan nu ook steeds meer dunne kenmerken.



Figuur 34: Schematische weergaven van de relatie tussen kenmerken van dunne/ zwakke en dikke/ sterke identiteiten bij Stadhaven Minerva.

b. Merkassociaties

De eerste associatie met de Stadhaven Minerva is het uitzicht, het industriële en het rauwe en de namen van de bedrijven die er gevestigd zijn. Volgens Smit zit in iedere branche de top. Op dit moment kent iedereen het gebied, misschien wel ergens van, bijvoorbeeld het Vierde Gymnasium, de studentenwoningen etc. Over een jaar verwacht Smit dat het is: "Stadhaven Minerva, dat is toch bij theater Amsterdam". Een specifiek punt binnen een gebied wordt dan een focuspunt in plaats van dat je het hebt over de Stadhaven Minerva om aan te geven waar iets is. Een naam erin krijgen is moeilijk. Bedrijven hebben budget voor hun branding. Hier kan de gebiedsontwikkeling op meeliften. Smit benadrukt dat het creëren van een beeld belangrijk is. Het beeld moet gaaf zijn om op te nemen. Bijvoorbeeld het beeld van het theaterstuk Anne en daaronder het logo van de haven van Amsterdam.

Voor de fashion industrie is bereikbaarheid per auto belangrijk, met name voor de verkopers en inkopers. De Stadhaven Minerva ligt daarnaast op fietsafstand van de binnenstad. Door het uitzicht gebeurt er altijd wat en straalt hierdoor een bepaalde dynamiek uit. Smit zegt dat er bijvoorbeeld op aanvraag van een bedrijf die skatekleding verkoopt een BMX-baan en festivalterrein is aangelegd. Er wordt zoveel mogelijk ingespeeld op de dynamiek, het uitzicht en de nabijheid van de stad.

Voor de creatieve doelgroep zijn de zachte vestigingsfactoren erg belangrijk. Bijvoorbeeld het uitzicht over het IJ en de havens is naar mening van Hendriks een belangrijke factor. De dynamiek in het gebied terwijl het toch dicht bij het centrum ligt geeft de doorslag. De werknemers wonen voornamelijk in Oud West en bijvoorbeeld de Baarsjes.

De plek geeft ruimte aan bedrijven die ervoor kiezen om daar te zitten en een band met de haven willen. Bedrijven kunnen dit tot uiting brengen in hun pand; robuustheid. Er is relatief veel geuroverlast, de doelgroep moet houden van die 'havengeur'. Bedrijven die hier niet pasten, zoals advocatenkantoren werden, volgens Dingemans, wel ontmoedigd. Theater Amsterdam geeft aan om vier redenen gekozen te hebben voor de Stadhaven Minerva; ten eerste het bestemmingsplan liet een theater toe, ten tweede er wonen geen mensen die bezwaar konden aantekenen, ten derde er was voldoende ruimte om aan ons programma van eisen te voldoen en ten vierde het is een prettige plek. Met een prettige plek wordt bedoeld op het uitzicht over het water en bijvoorbeeld de cruiseschepen die voorbij varen.

Zoals al aangegeven is er binnen de gebiedsontwikkeling een beperkt marketingbudget en wordt er nauwelijks ingezet op branding. Maar er wordt wel gewerkt aan de merkpositionering door middel van placemaking. Dat door Hendriks ook wel 'pluggen' wordt genoemd. Door middel van gerichte marketingactiviteiten proberen ze partijen te trekken. Door in te zetten op het organiseren van evenementen worden bepaalde groepen aangesproken die op die manier kennis maken met het gebied.

Volgens Hendriks zijn de eerste iconen binnen een gebied wel erg belangrijk. In de Stadhaven Minerva waren dat Dedato Architecten en Barts. Deze bedrijven waren de pioniers en hebben hun eigen pand neergezet. Ditzelfde geldt voor het REM eiland, een ex-offshore platform dat door een corporatie is neergelegd en nu een restaurant is. REM eiland was eigenlijk de enige semi-toeristische trekker in de buurt en wordt momenteel overgenomen door Theater Amsterdam.

Het gebied zal nog meer bekendheid krijgen, dat heeft volgens Hendriks wel even geduurd. Stadhaven Minerva werd jarenlang genegeerd en de gemeentelijke focus lag alleen maar op de creativiteit op Noord, met de NDSM-werf als belangrijke trekker. Ondanks dat het niet direct in het profiel van de creatieve industrie past, vergroot het wel de diversiteit in het gebied.

Dingemans zet er wel een paar kanttekeningen bij en vraagt zich af of het theater het gebied daadwerkelijk op de kaart zet. Doet het theater het gebied goed? Wat betekent dit nu echt voor de profilering van de Stadhaven Minerva? Zijn de consequenties wel goed overdacht?

| Elementen ruimtelijke identiteit | Kenmerken | Zwak/Sterk |
|----------------------------------|--|---------------------------------|
| Statische elementen | | |
| Kern | Geografische ligging; tussen haven, Spaandammerbuurt en het IJ Historische locatie; oorspronkelijke houthavens komt niet terug | Sterk Zwak |
| Semi-statische elementen | | |
| Omvang | Bevolkingsopbouw; veelzijdig door creatieve industrie Ruimtegebruik; planmatig geoptimaliseerd Voorzieningenniveau; nog geen kritische massa Capaciteit; bestemd voor groot aantal werknemers | Sterk Sterk Zwak Sterk |

| | | |
|-----------------------|--|---|
| Uiterlijk | Architectuur; het vastgoed is van hoge architectonische kwaliteit Stedenbouw; planmatig geoptimaliseerd Programma; nu nog enkel fashionindustrie en Theater A'dam Openbare ruimte; opwaardering in kwaliteit straatprofiel | Sterk Sterk Sterk Sterk |
| Innerlijk | Drijfveren inwoners; minimaal georganiseerd Normen & waarden; voornamelijk economisch gericht Gedeelde visie; creatieve industrie Eigen persoonlijkheid gebied en lokale cultuur; haven | Zwak Zwak Sterk Sterk |
| Inkleurende elementen | | |
| Symboliek | Visuele symbolen; REM-eiland, havenindustrie Verbale symbolen; nauwelijks Markante zich repeterende gebeurtenissen; diverse evenementen 'pluggen' het gebied en theatervoorstellingen Anne. Tot personage geworden inwoners; geen Grote projecten als 'pars pro toto' (iconen); Theater Amsterdam | Sterk Zwak Sterk Zwak Sterk |
| Gedrag | Regelmatig terugkerende en karakteristieke acties van bewoners, werkers en bezoekers en hun typische reacties op een uitwendige omstandigheid; niet bekend | Zwak |
| Communicatie | De zelfpresentatie van een plaats | Zwak |

Tabel 9: Indeling elementen ruimtelijk identiteit met bijbehorende kenmerken van Stadhaven Minerva.

4.4.3. Governance

a. Organisatie

Haven Amsterdam is per 1 april 2013 verzelfstandigd en heet nu Havenbedrijf Amsterdam NV. Dit betekent dat het havenbedrijf van een gemeentelijke dienst over is gegaan naar een overheids-NV waarvan alle aandelen in handen zijn van de gemeente Amsterdam. Havenbedrijf Amsterdam heeft verantwoordelijkheden en ambities op het gebied van dienstverlening en vestigingsklimaat in het havengebied, infrastructuur en afhandeling van het scheepvaartverkeer.

De Stadhaven Minerva is een voorbeeld waar een semi- publieke partij (Havenbedrijf) een informele alliantie is aangegaan met een private partij (Heren2). Hendriks benadrukt dat deze partijen wel van elkaar verschillen, maar dat is helemaal niet erg. Het kan elkaar namelijk ook versterken. Het Havenbedrijf kan dingen realiseren vanuit hun publieke rol en met de ingangen bij de gemeente. Aan de andere kant heeft de assertiviteit van een ontwikkelaar zoals Heren2 weer de voordelen om agressiever achter een klant aan te jagen of doordat zij zich beter kunnen inleven. De samenwerking is een onderdeel van een 'outside-in' –benadering.

Het Havenbedrijf nam zowel een actief investerende rol aan door middel van het uitplaatsen van oude industrie en investeringen in de openbare ruimte, als ook een faciliterende en kader stellende rol door veel initiatief te nemen in het bestemmingsplan en het opstellen van herstructureringsplannen. Dingemans legt uit dat de afdeling Dienst Ruimtelijke Ontwikkeling (DRO) van de gemeente niet gewend was dat een andere partij veel invloed had op de RO -kaders. DRO is bij de rest van de IJ-oever de initiërende partij en de expert op waterfrontontwikkeling. Bij de Stadhaven Minerva is DRO meer als adviseur betrokken. Dit zorgde voor spanningen, nu nog steeds.

Volgens Voortman was er bij de vestiging van Theater Amsterdam een grote angst was bij ambtenaren om met commerciële partijen zaken te doen; ook wel gezien als de tegenpartij. Het is

daarom niet voor niets dat het Havenbedrijf binnen de gemeente een bepaalde reputatie heeft. Voortman zegt dat de communicatie en subtiliteit tijdens het ontwikkelproces heel belangrijk was. De ambtenaren kwamen in een wereld terecht die ze niet goed kenden en werden overrompeld.

Binnen het Havenbedrijf zijn de lijnen kort en zit de commerciële strategie dicht bij de corporate strategie. De marketingafdeling zit op dezelfde etage als de commerciële afdelingen en is een voorbeeld van een efficiënte interne organisatie. De tendens is dat ze naar elkaar toe groeien.

b. Stakeholders

Vanaf het begin is geprobeerd om vastgoedpartijen zoals makelaars en ontwikkelaars enthousiast te krijgen om zo met deze partijen de markt in Amsterdam gedekt te hebben. Vervolgens is er een plan bedacht om het gebied bij het bredere publiek bekend te maken. Er is gekozen om zelf binnen de groep potentiële eindgebruikers actief te worden. Zo is er een bezoek gebracht aan de fashionweek en heeft het Havenbedrijf de spin awards gesponsord.

Toch heeft juist de commerciële focus van het Havenbedrijf ervoor gezorgd dat Theater Amsterdam gekozen heeft voor de Stadhaven Minerva. Er waren nog andere locaties in de race, maar op ambtelijk niveau werd het niet echt voortvarend aangepakt. De politiek had wel door wat voor aantrekkingskracht dit heeft om de buurt verder te ontwikkelen. Maar volgens Voortman zijn de andere locaties gestrand op onwil van ambtenaren. Bij de Stadhaven Minerva werd het een stuk voortvarender opgepakt en waren er geen advocaten bij aanwezig. Of zoals Voortman het zegt; “het was gewoon een ouderwetse handshake”.

Projectontwikkelaar Heren2 onderhoudt nauw contact met de huurders in het gebied, zelfs met de partijen die er niet huren. Door hen het zo goed mogelijk naar de zin te maken zijn zij de belangrijkste reclame van het gebied en weten ze precies wat er speelt.



Figuur 35: Verschillende marktinitiatieven die gevestigd zijn in Stadhaven Minerva.

4.4.4 Merkpositionering

a. Gebiedsbranding

Binnen het Havenbedrijf wordt een clusteraanpak gehanteerd met vier lading georiënteerde clusters en één real estate cluster. De Stadhaven Minerva valt onder dit laatste cluster. Het Port marketingplan is rond deze vijf clusters opgesteld. Alle activiteiten van de hele metropoolregio die een relatie hebben met deze clusters worden hierin meegenomen. Met de achterliggende gedachte dat voor deze activiteiten grondstoffen nodig zijn en deze moeten uiteindelijk door de Amsterdamse haven komen.

De Stadhaven Minerva kent vanuit het Havenbedrijf een actieve marketing. Er is echter niet echt een marketing- en/of communicatieplan opgesteld. Er wordt geen gebruik gemaakt van communicatiemiddelen zoals slogans en dergelijke. Het marketingbudget is zeer beperkt, dus is men zeer gericht te werk gegaan.

Voor het gebied is een economische marktanalyse gedaan, van waaruit de doelgroep is bepaald. De creatieve industrie bleek in de regio Amsterdam in de lift te zitten. Dit bleek ook uit de vele belangstelling die er al was voor het gebied. Beide factoren samen hebben ervoor gezorgd dat het Havenbedrijf het aandurfde om de eerste investeringen te doen in gebied met de verwachting dat er uiteindelijk voldoende opbrengsten zouden zijn om dit te rechtvaardigen.

Een belangrijke succesfactor is dat de markt de potentie ziet. Volgens Smit had het Havenbedrijf mazzel met de komst van Heren2, dit is een ontwikkelaar en tevens een belegger. Die zit er voor de lange termijn en heeft daarmee hetzelfde belang als het Havenbedrijf. Ze hebben tijdens het ontwikkeltraject gezamenlijk opgetrokken en de samenwerking gaat op basis van vertrouwen. Daarnaast zijn de Houthavens bekend bij elke Amsterdammer. De Stadhaven Minerva is minder bekend. Om deze reden werd de Houthaven door de ontwikkelaar eerder gebruikt in de profilering.

b. Merkarchitectuur

De Stadhaven Minerva is volgens de gemeentelijke notulen een onderdeel van het Westelijk Havengebied. Dit is het meest westelijke deel van de stad dat nog wel in het centrum (binnen de ring) ligt. Het betreft een soort overgangszone van de oprukkende stad en de onder vuur liggende havenindustrie die langzaam weggedrukt wordt. In de volksmond is dit gebied onderdeel van de Houthaven, echter plantechisch valt de Houthaven onder de regio van de stad en is daar een woningbouwopgave.

Ondanks dat Houthaven een sterk merk is, is er door het havenbedrijf bewust gekozen voor de naamgeving van de Stadhaven Minerva. Waarmee het Havenbedrijf de scheiding tussen haven en stad duidelijk aangeeft. Deze scheiding is puur vanuit strategische aard; het zorgt voor bufferzone tussen industrie en woningbouw. Binnen de Amsterdamse haven is de Stadhaven Minerva het enige gebied waar niet-havengerelateerde bedrijven zich vestigen.

Er wordt door de Stadhaven Minerva geen relatie gelegd met de andere gebieden van het Havenbedrijf en ook nauwelijks met het Havenbedrijf zelf. Het logo van Port of Amsterdam is een sterk logo en wordt zo nu en dan wel gebruikt in de uitingen. Overige communicatiemiddelen wijken verder af van de huisstijl van het Havenbedrijf Amsterdam.

De Stadhaven Minerva wordt dus niet echt gepositioneerd als onderdeel van de Amsterdamse haven. In tegendeel; bezoekers moeten het gevoel krijgen dat de Stadhaven Minerva echt een stukje stad is. Binnen de Stadhaven Minerva wordt daarom ook geprobeerd het gebied stedelijke eigenschappen te geven zoals evenementen, een leisure functie als Theater Amsterdam en openbare ruimte die daar op aansluit.

In onderstaande figuur is de merkstrategie van de Stadhaven Minerva samengevat.



Figuur 36: Schematische weergaven van de merkarchitectuur van de Stadhaven Minerva.

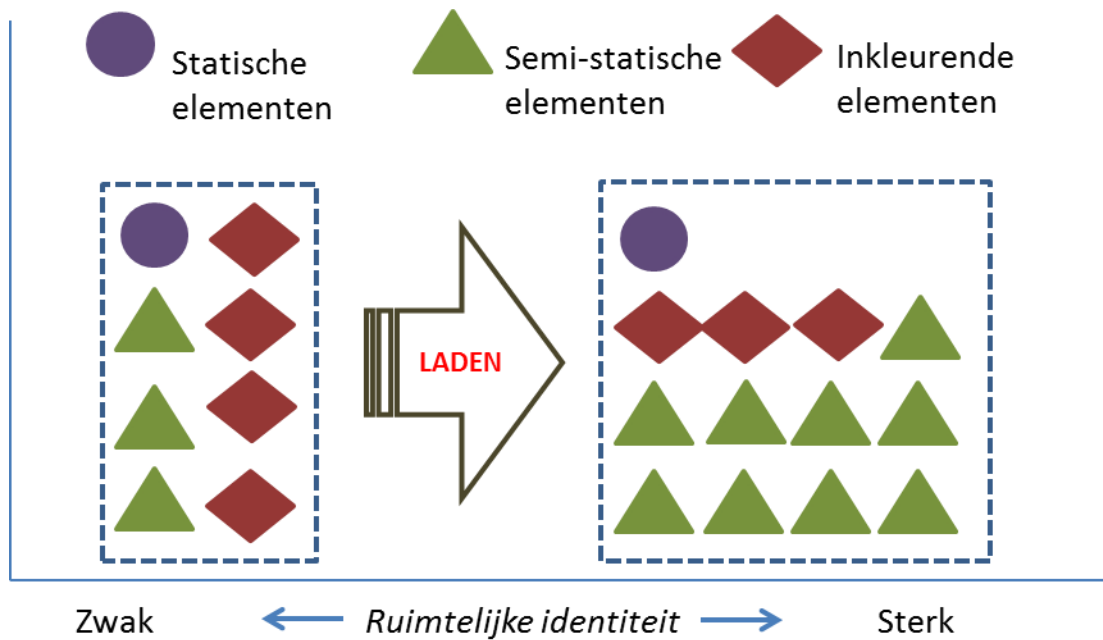
4.4.5 Conclusie herstructurering Stadhaven Minerva

a. Ruimtelijke identiteit

De dunne en dikke kenmerken van de ruimtelijke identiteit wisselen elkaar af binnen Stadhaven Minerva. Vanuit historische perspectief, toen het nog Houthaven was, had het gebied een 'dikke' identiteit binnen de doelgroep in de havenindustrie. Waarschijnlijk zijn deze kenmerken anders voor de meer stedelijke functie die de Stadhaven nu heeft gekregen. Ze zijn in ieder geval minimaal toegepast.

Toch kantelt de identiteit nu de goede kant op en weten steeds meer mensen de Stadhaven Minerva te vinden. Dit is voornamelijk te danken aan de vestiging van verschillende belangrijke partijen binnen de fashionindustrie (o.a. Barts, Gaastra en Diesel). De verwachting is dat Theater Amsterdam ook een positief effect heeft op de merkpositionering van het gebied. Verder wordt er een hoog kwaliteitsniveau geleverd in zowel de openbare ruimte als het vastgoed dat er ontwikkeld wordt.

De analyse volgens tabel 10 die gebaseerd is op de drie elementen van de ruimtelijke identiteit (statische, semi-statische en inkleurende), bevestigt dit. Zie onderstaande figuur, het gebied kantelt naar een sterke identiteit.



Figuur 37: Schematische weergaven van de elementen binnen de ruimtelijke identiteit van Stadhaven Minerva.

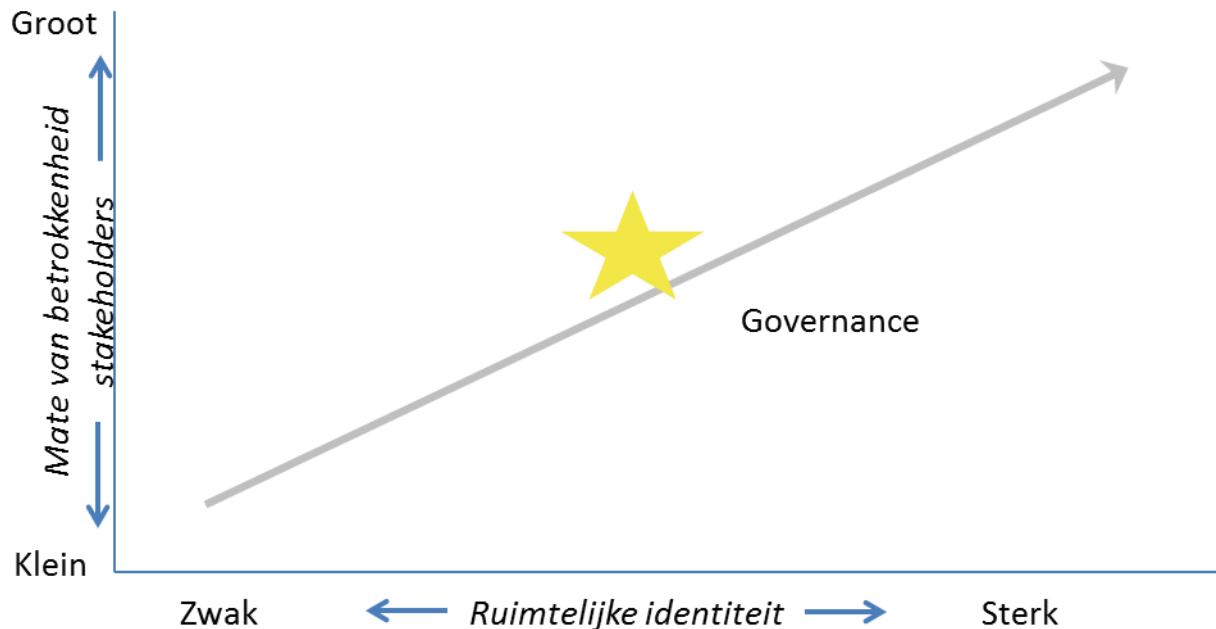
b. Governance

De samenwerking met Heren2 en de commerciële doelgroepbenadering van het Havenbedrijf zorgen voor een hoge mate van governance en van een goede 'outside-in' -benadering. Het bewust op afstand houden van de gemeente heeft een positief effect op de communicatie met potentiële bedrijven.



Figuur 38: Theater Amsterdam.

In combinatie met de eerdere analyse van de ruimtelijke identiteit kan er geconcludeerd worden dat door de sturing van het Havenbedrijf de potentie van betrokkenheid van de stakeholders gemiddeld is. Men heeft de hoop dat Theater Amsterdam gaat zorgen voor een iconisch effect, zodat er meer associaties ontstaat met de Minerva. Zie onderstaande figuur voor een schematische verbeelding.



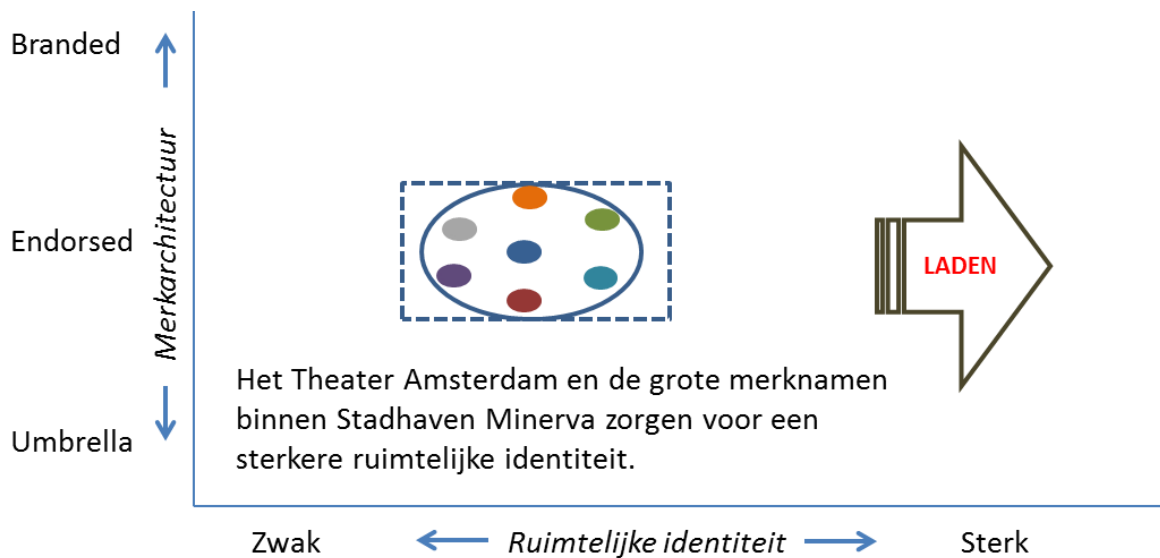
Figuur 39: Schematische weergaven van de betrokkenheid van stakeholders op de ruimtelijke kwaliteit van Stadhaven Minerva.

c. Merkpositionering

Het Havenbedrijf Amsterdam maakt nauwelijks gebruik van marketing, maar heeft er wel bewust voor gekozen om de ontwikkeling van de Minervahaven géén onderdeel te laten zijn van de havenpositionering. Ondank de sterke identiteit van de Houthaven gebruikt men niet deze naam om zich te distantiëren van de stad. Hierdoor ontstaat een ingewikkelde worsteling met de ruimtelijke identiteit.

Voor het bredere publiek heeft Stadhaven Minerva geen sterke identiteit, waarschijnlijk binnen de commerciële creatieve bedrijven is deze een stuk sterker. Met een beperkt marketingbudget heeft men het gebied zeer gericht geladen met inkleurende elementen, zoals het 'pluggen' van evenementen voor de potentiële doelgroep. De verwachting is dat Theater Amsterdam nu wel een breder publiek zal trekken.

Er is binnen de regio Amsterdam een sterke concurrentie met andere gebieden die zich richten op de creatieve industrie. Het onderscheidend vermogen is gevonden in het hogere segment binnen deze doelgroep en de bijbehorende omgevingskwaliteit. Daarnaast heeft sterke aanwezigheid van de factor governance binnen het Havenbedrijf ook geleid tot een aantal concrete bedrijfsvestigingen.



Figuur 40: Merkpositionering Stadhaven Minerva.

4.5 Casus 3: Transformatie Overhoeks – gemeente Amsterdam

De geïnterviewden:

- **Annegien Kruger Dagneaux** Projectmanager Overhoeks, gemeente Amsterdam
- **Erik-Jan de Rooij** Partner Lingotto, vastgoedontwikkelaar.
- **Leo Versteijlen** Directeur-eigenaar ruimtelijk adviesbureau SITE
- **Marcus Fernhout** Directeur-eigenaar CODUM vastgoedontwikkelaar, Directeur CIC-NL
- **Ton Schaap** Supervisor en stedenbouwkundig adviseur, gemeente Amsterdam.

4.5.1 Context

a. Algemeen

Overhoeks is een gebiedsontwikkeling gelegen aan het IJ in Amsterdam, tegenover het Centraal station. Het gebied was tot 2007 een 27 hectare tellend gesloten terrein van Shell met de toren Overhoeks (als naamgever van het gebied). Hier werden sinds 1913 verschillende petrochemische producten ontwikkeld. Shell wilde een nieuw laboratorium en kantoor in Amsterdam en schreef een tender gebiedsontwikkeling uit, die in 2001 werd gewonnen door ING Real Estate. Tegenwoordig is het gebied onderverdeeld in deelgebieden en wordt de campus enkel nog gedaan door ING en Ymere. De overige deelgebieden worden traditioneel ontwikkeld door de gemeente Amsterdam.

In de Structuurvisie Amsterdam 2040 wordt gesproken over het uitrollen van het 'centrum milieu' en het inzetten van de IJ-oever als aantrekkelijk plek om te wonen, te werken en te recreëren. Overhoeks ligt in het hart van de zone waar deze 'bewegingen' elkaar overlappen. De ideeën voor de noordelijke IJ-oever zijn verder globaal uitgewerkt in een masterplan Noordelijke IJ-oever (2003), opgesteld door onder andere Maurits de Hoog en Riek Bakker. Volgens Ton Schaap (Supervisor en stedenbouwkundig adviseur gemeente Amsterdam) heeft de ontwikkeling van Overhoeks hier niet veel houvast aan gehad. Het Masterplan was meer een verkenning van mogelijkheden en bestaande structuren en een paar globale doelen.



Figuur 41: Bedrijventerrein Overhoeks (2012).

De herontwikkeling was vanwege de enorme transformatie opgave vanaf het begin financieel risicovol. Van industrieel, onbekend gebied in Amsterdam Noord naar een mondaine stadswijk aan het IJ. De grote imago kloof tussen het wereldberoemde centrum van Amsterdam aan de overkant en het armere Amsterdam Noord vroeg om een vernieuwende aanpak. Daarnaast waren zeven stakeholders betrokken, die allemaal belang hadden bij de herontwikkeling.

Na het ING tijdperk is door de gemeente de ontwikkelstrategie Overhoeks (2013) opgesteld en deze geeft een nieuwe richting aan voor de ontwikkeling van de Strip. De Strip is nu opnieuw verkaveld, dit lijkt beter te werken. Hierin is getracht meer flexibiliteit aan te brengen, zodat kavels los van elkaar én gefaseerd in de tijd kunnen worden ontwikkeld. Dit zonder het idee los te laten van de Campus, Scheg, Strip en Oeverpark.

b. Visievorming

Fysiek gezien zijn de ontwikkelingen niet echt veranderd alleen het opdrachtgeverschap is in kleine stukjes verdeeld. De gemeente focust op ontwikkeling per kavel en investeringen hangen af van marktinitiatieven. Er wordt in een aantal interviews gesuggereerd dat het om vraag gestuurd ontwikkelen gaat. Maar volgens Fernhout (projectontwikkelaar Codum, ontwikkelaar en eigenaar van A-lab) is hier sprake van 'overplanning'. De gemeente heeft een visie die tot in detail is uitgewerkt om vervolgens marktpartijen te benaderen die precies dat stukje moeten uitvoeren. Volgens hem zit daar dus geen ruimte in en geen vertrouwen in de betrokken marktpartijen. Ton Schaap bevestigt dit en zegt dat lafaards en durfals van alle tijden zijn.

Kruger (gemeente Amsterdam, projectmanager Overhoeks) bevestigt deze regisserende rol van de gemeente en ze geeft aan dat Overhoeks niet geschikt is voor een bottom-up strategie. Vanwege de grote belangen en financiële druk is een integrale gebiedsontwikkeling noodzakelijk. Echter zij voegt daar aan toe dat het plan door het opknippen in kavelpaspoorten wel veel flexibeler is geworden,

daarnaast is er een fasering toegepast. Er is met de nieuwe ontwikkelstrategie verder niet echt afgeweken van het oorspronkelijk plan uit het ING-tijdperk. Dit komt ook omdat de bestemmingsplanprocedure een lange geschiedenis kent en daarom wordt gekoesterd.

4.5.2 Ruimtelijke identiteit

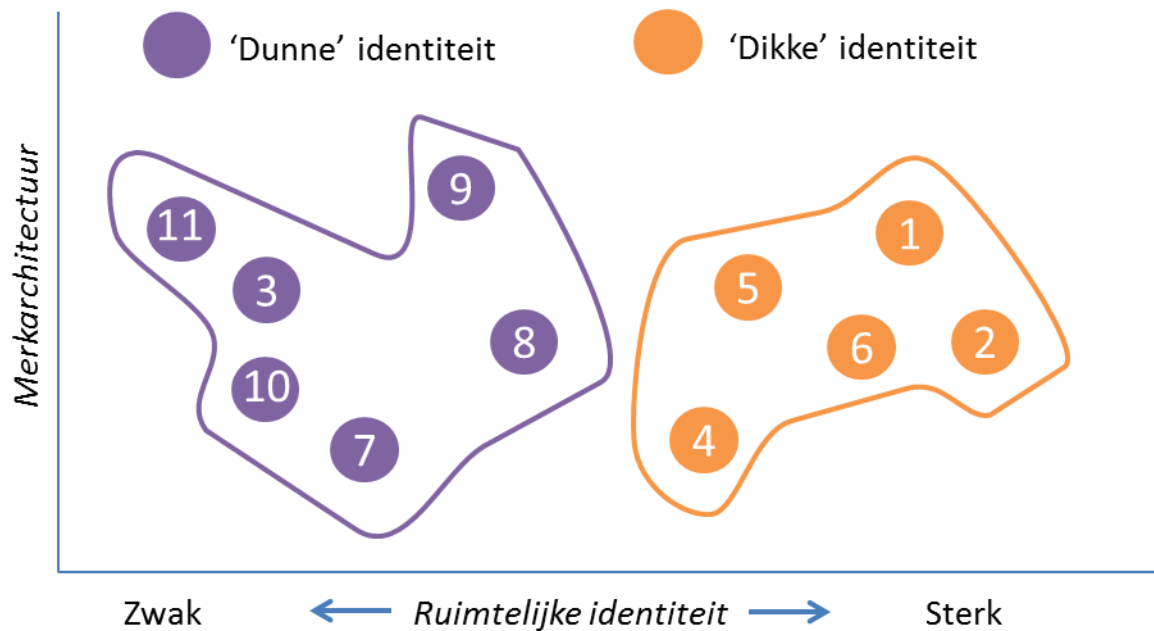
a. Gebiedsidentiteit

De identiteit van het gebied wordt door velen anders geïnterpreteerd. Kruger ziet Overhoeks als twee gezichten. 1. Het Campusgezicht met echt wonen in het hogere segment en 2. De Strip wat qua gezicht jong, levendig, hoogbouw en de nieuwe stad is. Volgens Kruger willen de ontwikkelaars van het campusgedeelte momenteel af van dat exclusieve luxe woonimago, aangezien ze de focus hebben verschoven naar het midden segment.

Fernhout ziet het een beetje anders. Hij denkt dat Amsterdam-Noord in combinatie met het EYE-filminstituut, de toekomstige toren A'dam en A-lab wordt gezien als een creatief gebied. Dit was niet de oorspronkelijke doelgroep en dit beperkt zich tot slechts één identiteit.

Wanneer Overhoeks wordt geanalyseerd volgens de indeling in 'dunne' en 'dikke' ruimtelijke identiteit (Terlouw, 2009), dan leidt dit tot de volgende verdeling. De *ruimtelijke vorm* van de Overhoeks is traditioneel gesloten (1), vanwege de geschiedenis van het industrieterrein van Shell. Echter de transformatie heeft, op het Grootlab na, weinig gebruik gemaakt van de historische karakteristieke elementen in het gebied. De belangrijkste icoon uit het Shelltijdperk is de Overhoekstoren en deze wordt verhuld met reclame teksten. Het gebied betreft een territoriaal gebied (2) tussen het IJ en de Pekbuurt. De organisatie van Overhoeks is binnen het de gemeente opgebouwd als een project (3) met een bepaalde scope, doelen en uitvoeringsprogramma. Het bestemmingsplan is redelijk rigide, maar de afgelopen jaren zoekt men wel de flexibiliteit op door de invulling van het Grootlab met creatieve industrie. En met de komst van de nieuwe leisure invulling van de toren (A'dam) is de doelgroep bijna de complete populatie van business tot consument (4). Er worden evenementen gehouden en met de komst van het EYE-filminstituut ook een belangrijke culturele (6) functie en is het *doel* breed en divers (5). De *tijd* is een belangrijke factor binnen de toekomst georiënteerde (9) herontwikkeling van Overhoeks. Doordat ontwikkelingen diverse opstart problemen hebben gekend is de druk hoog (7). Maar de ambities zijn hoog en men richt op nieuwe (10) en innovatieve (9) ontwikkelingen op mondiaal niveau (11).

In onderstaande figuur zijn de kenmerken schematisch uiteengezet. In het overzicht is weinig te concluderen, omdat dikke en dunne kenmerken zich afwisselen. Oorspronkelijk heeft het gebied eigenlijk redelijk veel dikke kenmerken. Door de transformatieontwikkelingen van een industrie- naar een stedelijke functie ontstaan nu ook steeds meer dunne kenmerken.



Figuur 42: Schematische weergaven van de relatie tussen kenmerken van dunne/zwakke en dikke/sterke identiteiten bij Overhoeks.

b. Merkassociaties

De oorspronkelijke identiteit is een zwaar vervuild en verouderd industrieterrein, maar in de loop der jaren worden die associaties steeds meer verlaten en is er gewerkt aan Overhoeks als hart van de stad. Het motto 'alive en kicking' dat destijds door het bureau Placebrands was bedacht paste totaal niet in wat er daadwerkelijk werd gerealiseerd. Er zat een complete mismatch tussen de oorspronkelijke plannen van ING met aan de ene kant de hoge kwaliteit van wonen, die nog geen café verdroeg, en aan de andere kant dat motto.

De Rooy noemt de interessante stedelijke locatie met een gemengd programma, in het hart van de stad, goed bereikbaar en de ligging aan het IJ, als de belangrijke factoren. Vooral de ontdekking van de kwaliteit van het IJ en de dagelijkse confrontatie met de lange lijnen over het water is hier overheersend.

De sleutel tot het succes van Overhoeks was volgens Schaap de creatie van een beleving van een gebied dat nog niet in gebruik was. Na 3 jaar communicatie kent bijna 50% van de Amsterdammers Overhoeks. De belangrijkste associaties bij het merk zijn stedelijk, open en dicht bij het centrum. In 2009 en 2010 is voor meer dan anderhalf miljoen euro aan gratis publiciteit gegenereerd. De online kwartaalnieuwsbrief wordt door meer dan 8.000 abonnees gelezen. Volgens Schaap biedt dit een goede basis om de ontwikkeling en woningverkoop verder te ondersteunen.

In de loop der jaren blijkt er nu een merk 'Overhoeks' te zijn ontstaan. Datgene wat gebouwd is heeft zijn eigen fans en imago. Bewoners hebben bewust voor Overhoeks gekozen. Volgens Schaap is Overhoeks nu wel ingedaald. Volgens hem is de naam goed gekozen en is het positief geweest voor de identiteit van het gebied. De grafische vormgeving is er ingesleten en Overhoeks is geland als woord en plek in de stad. Het is nu zorgen dat het gebied voldoende kritische massa krijgt. De A'dam-toren hier een belangrijke rol in vervullen.

De Rooy (Partner Lingotto, vastgoedontwikkelaar) geeft aan dat zij merken met het ontwikkelen van A'dam dat het gebied erg in trek is. Dit is terug te zien in het aantal belangstellenden voor de invulling van A'dam, maar ook de doorontwikkeling van grote volumes in de Strip. De associatie met de wat rijkere en oudere doelgroep is er nog wel steeds. Hier wil men vanaf, zowel aan de vragende als de aanbiedende kant. Naar zijn mening kan dit door meer ruimte te geven aan de creatieve industrie, dit heeft een natuurlijke potentie door de stedelijkheid wat het kan bieden.

Kruger ziet dit iets anders en programmeert een dergelijke A-locatie liever met hoogwaardige stedelijke economie. De gemeente is onder andere in gesprek met een hotel- / congrescentrum, een mega hostel en de Hogeschool voor de Kunsten. De investeerders zijn uiteindelijk gevallen voor de ligging en in het bijzonder het karakter van het gebied dat momenteel in belangrijke mate bepaald wordt door het EYE- filminstituut.

Het EYE-filminstituut dat in 2012 is geopend heeft een enorme aantrekkingskracht op mensen vanuit verschillende doelgroepen naar de andere kant van het IJ. Ondanks dat het gebouw circa 35 miljoen euro heeft gekost (gefinancierd door ontwikkelcombinatie ING en Ymere) is het volgens Fernhout een cruciaal onderdeel geweest van de gebiedsontwikkeling. Hij claimt dat zonder het EYE-filminstituut Overhoeks niet meer is dan slechts paar oude gebouwen bij elkaar. Het filminstituut is een duidelijk statement om vertrouwen te creëren in het nieuwe district. Dergelijke ankers op het lokale niveau zijn nodig om een kwaliteit gebiedsbreed te waarborgen. Dankzij de opening van het filminstituut is volgens De Rooy het vuurtje blijven branden in het gebied. Niet alleen het filminstituut zelf maar ook door het gebouw en de plek die het geworden is. Er komen nu zoveel mensen naar de plek en dat was voor de prijsvraag van de Overhoekstoren ook interessant. De prijsvraag is gewonnen door Twenty4Amsterdam samen met projectontwikkelaar Lingotto (De Rooy), met het concept voor de verticale stad; A'dam. Samen met Eva (filminstituut) en de Tolhuistuin zullen ze zorgen voor de kritische massa. Wat vervolgens weer een reden geeft om een halve dag langer in Amsterdam te blijven.

Volgens Fernhout wordt het karakter van het gebied voornamelijk bepaald door de demografie van de mensen die er verblijven en die er niet alleen wonen maar ook werken. Juist het type mens dat er momenteel rondloopt, is een belangrijke factor. Dit zijn vooral mensen die in de huren in het Grootlab en dus in de creatieve industrie werken.

| Elementen ruimtelijke identiteit | Kenmerken | Zwak/Sterk |
|----------------------------------|---|----------------------------------|
| Statische elementen | | |
| Kern | Geografische ligging; vlakbij het centrum en aan het IJ Historische locatie; oorspronkelijken Shellindustrie komt niet terug | Sterk Zwak |
| Semi-statische elementen | | |
| Omvang | Bevolkingsopbouw; mix door creatieve industrie en woningen Ruimtegebruik; volgens blauwdruk geoptimaliseerd Voorzieningenniveau; voldoende Capaciteit; bestemd voor groot aantal werknemers en publiek | Sterk Sterk Sterk Sterk |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| Uiterlijk | Architectuur; het vastgoed is van hoge architectonische kwaliteit Stedenbouw; planmatig geoptimaliseerd Programma; zeer divers, complementair aan centrum Openbare ruimte; relatie met het IJ sterk gezocht | Sterk Sterk Sterk Sterk |
| Innerlijk | Drijfveren inwoners; georganiseerd door branding strategie Normen & waarden; worden gedeeld Gedeelde visie; diverse perspectieven op 'punt op de horizon' Eigen persoonlijkheid gebied en lokale cultuur; A'dam Noord | Sterk Sterk Zwak Zwak |
| Inkleurende elementen | | |
| Symboliek | Visuele symbolen; A'dam ontwikkeling Verbale symbolen; reclame uitingen op Overhoekstoren. Markante zich repeterende gebeurtenissen; geen Tot personage geworden inwoners; geen Grote projecten als 'pars pro toto' (iconen); Eye-filminstituut | Sterk Sterk Zwak Zwak Sterk |
| Gedrag | Regelmatig terugkerende en karakteristieke acties van bewoners, werkers en bezoekers en hun typische reacties op een uitwendige omstandigheid; niet bekend | Zwak |
| Communicatie | De zelfpresentatie van een plaats | Sterk |

Tabel 10: Indeling elementen ruimtelijk identiteit met bijbehorende kenmerken van Overhoeks.

4.5.3 Governance

a. Organisatie

De ontwikkelcombinatie Overhoeks bestaat uit Proper Stok (70% ING) en Ymere (30%), waarbij enkel ING een overeenkomst heeft met de gemeente. De ontwikkelcombinatie is er voor de ontwikkeling van het woonprogramma in het Campus-gebied.

De gemeente vertegenwoordigt, volgens het traditionele model van kavel uitgifte, de Strip en het Schegpark. Waarbij ze afgelopen jaar de prijsvraag heeft uitgezet voor de Overhoekstoren. Kruger vertegenwoordigt de gemeente en is zowel verantwoordelijk voor de visievorming als de klantbenadering. Vanuit de stedenbouw wordt ze ondersteund door supervisor Ton Schaap.

Voor de branding van het gebied heeft ING destijds het bureau Placebrands ingezet voor de merkontwikkeling en de organisatiestructuur; het zogeheten Brand Partnership. Elke partij die is vertegenwoordigd in het Brand Partnership heeft hierin een gelijke stem. Dit partnership is destijds als volgt opgebouwd:

- Brand Leadership Team (BLT): maakt beslissingen, deelnemers zijn beslissingsbevoegde personen.
- Brand Management Team (BMT): bereidt 'te beslissen zaken' voor en voert ze uit.
- Brand Manager en Communicatiecoördinator: de Brand Manager is eindverantwoordelijk voor het merk en de communicatiecoördinator is verantwoordelijk voor tactische uitwerking en operationalisatie van de marketingcommunicatie van het merk.

Het BMT zorgde voor het monitoren en onderhouden van het merk. Jaarlijkse meting van de naamsbekendheid, merkappreciatie en van de bereikte mediawaarden zorgden voor stuurmiddelen. Het BLT is in stand gehouden, hierin zitten de gemeente Almere, ING, Tolhuistuin, Dus-architecten, Eye-filminstituut, stadsdeelraad Noord, bewoners en gemeente Amsterdam. Er bestaan nu plannen

om dit te wijzigen naar een platform van gebiedsmanagement, dit moet gaan over de programmering, met de buurt en de uitvoering. Daarnaast komt er waarschijnlijk een soort investeringsplatform met de verschillende grote partners uit het gebied. Zij hebben belang bij dat het programma verder ook goed uitgerold wordt. Deze benadering is voor namelijk gericht op de interne organisatie en door het beperkt betrekken van de markt nauwelijks 'outside-in'.

b. Stakeholders

Zoals al eerder genoemd staan er meerdere organisaties achter de gebiedsontwikkeling Overhoeks. Tegenwoordig zijn deze ook nog eens juridisch en financieel gesplitst en verdeeld over de verschillende deelgebieden; de Strip, Scheg en de Campus. De kans is aannemelijk dat het gebied in de loop der tijd meerdere gezichten gaat creëren en de deelgebieden zich anders gaan presenteren. Vanuit de stad wordt het gebied nog steeds gezien als het gebied waar het EYE-filminstituut is gevestigd. Lokaal is het al een totaal andere merkpositionering, de Strip dynamisch hoogstedelijk, de Campus rustig stedelijk en comfortabel.

Volgens Kruger spelen er in de gebiedsontwikkeling Overhoeks grote belangen, dit is ook de reden waarom de regie zo groot moet zijn. Kruger noemt Overhoeks 'het gebied met het grote geweld en het grote geld'. Het wordt gekenmerkt als een rijdende trein. Mocht het gebied het qua uitvoering aankunnen dan is Kruger overtuigd dat de laatste drie kavels in één keer zijn uitgegeven.

De aanpak van het Grootlab is een voorbeeld van de druk van 'het grote geweld' op de korte termijn resultaten. Kruger had dit achteraf graag anders gezien. Ze geeft aan dat het Grootlab een onderdeel is geweest van een politiek getouwtrek en daar was ambtelijk nauwelijks op te sturen. Ze heeft vrede met de invulling, maar het proces verdiende geen schoonheidsprijs. Ze had deze ontwikkeling liever als een prijsvraag in de markt gezet.

Volgens Kruger is er geen duidelijke doelgroep benadering. Daarentegen wordt er wel gestuurd op woningbouw in het middensegment huur en zijn de plannen rond solitaire kantoorgebouwen verlaten. Verder wordt er weinig gestuurd en wordt er volgens Kruger gewoon gekeken wat er op hun af komt. Dit geldt ook voor het Grootlab; het was oorspronkelijk niet de bedoeling om hier de creatieve industrie als doelgroep te huisvesten. Noodgedwongen was dit de beste oplossing voor het krakersprobleem van het Grootlab.

4.5.4 Merkpositionering

a. Gebiedsbranding

ING Real Estate droeg destijds het meeste risico bij de herontwikkeling. Daarom initieerde zij de branding aanpak: de locatie als merk in de markt te positioneren. Sicco van Gelder van het bedrijf Placebrands werd ingeschakeld om de branding van het gebied te begeleiden. De kern van de branding lag in een gezamenlijke ontwikkeling en verankering van een merk door alle stakeholders. De branding moest leidend zijn in de ontwikkeling en de basis voor de meeste ontwikkelingen. In 2005 begeleidde Van Gelder de partners naar de merkcreatie van Overhoeks met zeven merkwaarden, later gereduceerd tot vier kernwaarden: eigenzinnig, levendig, cultureel en kosmopolitisch. De Rooy is van mening dat cultureel er later een beetje ingevoegd is omdat toen het EYE-filminstituut was geland.

Door de gekozen branding strategie heeft iedereen dezelfde focus. Maar door dit soort trajecten raak je wel in een soort van compromisemodel, want iedereen wil wel zijn eigen kernwaarden terugvinden. Maar al met al zorgde de kernwaarden voor eenduidige communicatie met de buitenwereld. Interessant detail is dat de kernwaarden niet zozeer gerelateerd waren aan het stedenbouwkundig plan, maar veel meer aan hetgene men wilde uitstralen.

Het unieke aan de branding methodiek van Overhoeks was dat het merk in alle elementen van het plan is geïntegreerd: de gebouwen, de buitenruimte, de evenementen, de informatie en verkooporganisatie en de communicatie-uitingen. Alles moest 'on-brand' zijn.

De branding is ingezet voor marktcreatie, waar het realiseren van binnenstadsprijzen een belangrijk doel was. Een aanbod gestuurde ontwikkeling waarbij de branding het ontwerp moest verkopen tegen de gewenste opbrengsten. Kruger onderstreept de invulling van de branding strategie en merkt op dat de branding van Overhoeks op deze manier heeft geleid tot een vliegwieleffect. Het gebied is nu zeer gewild zodat zij momenteel geen extra acquisitiemiddelen hoeft in te zetten.

b. Merkarchitectuur

Overhoeks is echt als Overhoeks neergezet. Volgens De Rooy is het gelukt om het als apart merk in de markt te zetten. Nu kent iedereen het terrein als Overhoeks en niet meer als bijvoorbeeld het Shell –terrein.

Zoals al eerder genoemd werd het merk Overhoeks is destijds in de slogan 'Alive and Kicking' gepresenteerd. Deze slogan werd overigens alleen intern gebruikt en vormde de basis voor de boodschap die extern gecommuniceerd werd. De boodschap naar buiten was dat mensen, ongeacht de reden van een bezoek aan Overhoeks, altijd een bepaalde sfeer van levendigheid zouden ervaren. In de loop der jaren is deze merkpositionering wel aangehouden, maar werd niet meer zo sterk geprofileerd.

In onderstaande figuur is de merkstrategie van Overhoeks samengevat.



Figuur 43: Schematische weergaven van de merkarchitectuur van Overhoeks.

Bij het gebouw A'dam wordt er nog volop ingezet op branding. De Rooy vertelt dat ze begin januari de naam A'dam hebben gelanceerd en hiermee heel duidelijk van het gebouw een eigen persoon gemaakt. De ontwikkelcombinatie wil de toren echt als A'dam positioneren en langzamerhand gaat

hij dan hopelijk de Shell-toren en de Overhoekstoren verdringen van de mental-map. De ontwikkelaars hechten veel waarde aan die merkpositionering van de toren en wijken daarmee af van de opgebouwde merkpositionering van Overhoeks. Als belegger is de waarde van het gebouw op de langere termijn belangrijk en zij zijn er bij gebaat dat het een sterk merk wordt. Het marketingbudget is hierdoor redelijk hoog en waar mogelijk wordt er een link gelegd met het merk Amsterdam en 'I Amsterdam'.



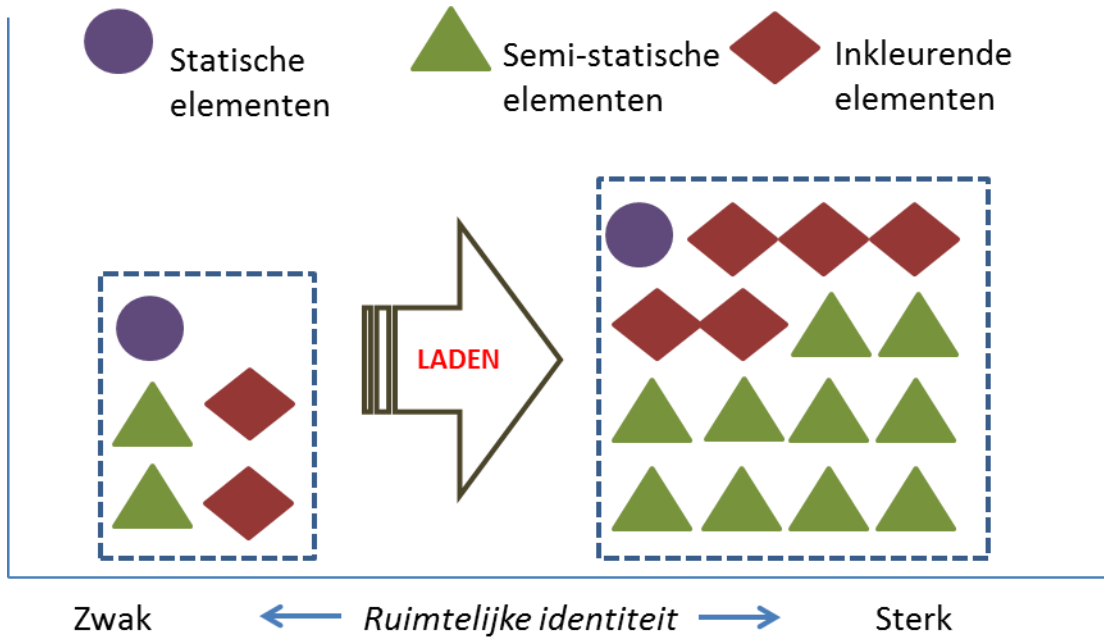
Figuur 44: De letters 'I Amsterdam' als citybrand van Amsterdam geplaatst voor de Overhoeks –toren.

4.5.5 Conclusie transformatie Overhoeks

a. Ruimtelijke identiteit

De branding van Overhoeks is rond 2003 gestart en daarbij is direct gekozen om het volgens een 'branded' -strategie te positioneren. Echter er was nog geen match tussen de ruimtelijke identiteit van het gebied en het brand. Pas tien jaar later toen het Eye-filminstituut is geopend en vervolgens de tender van de Shell-toren was geslaagd is het merk veel sterker geladen. Deze verschuiving zie je duidelijk terugkomen in het theoretische model en bevestigt daarmee de lijn.

De analyse volgens tabel 11, die gebaseerd is op de drie elementen van de ruimtelijke identiteit (statische, semi-statische en inkleurende), bevestigt dit. Zie onderstaande figuur, het gebied kantelt naar een sterke identiteit.

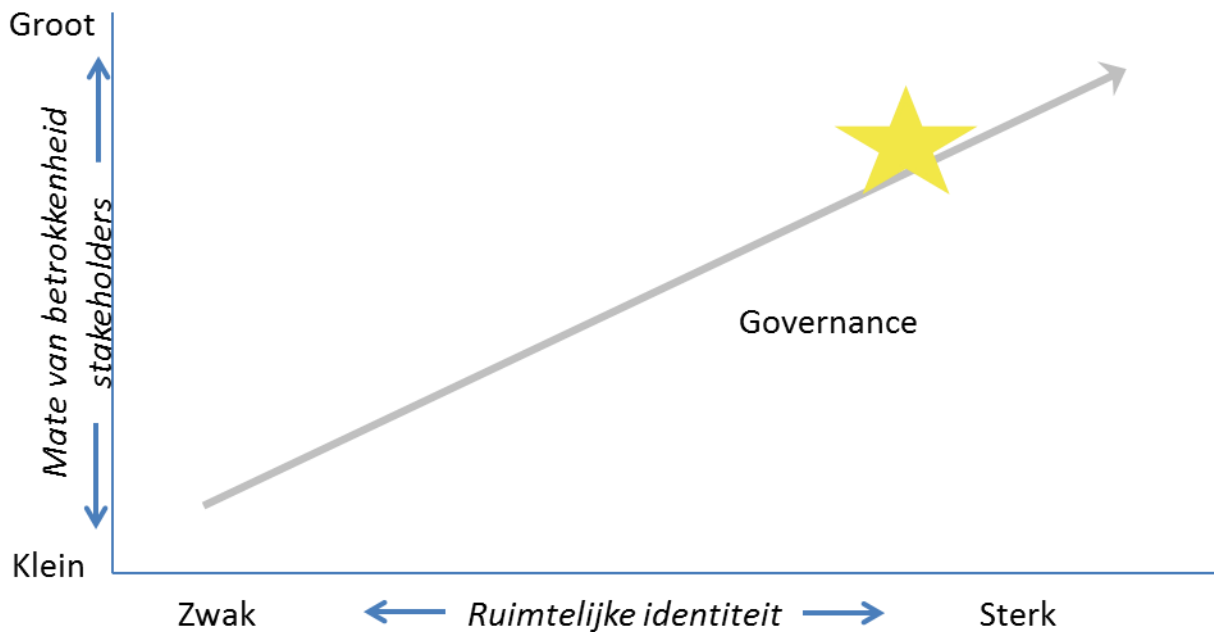


Figuur 45: Schematische weergaven van de elementen binnen de ruimtelijke identiteit van Overhoeks.

b. Governance

Overhoeks is een typisch voorbeeld waarbij de betrokkenheid van de stakeholders noodzakelijk is geweest. Tijdens het bouwen van de merkpositionering is veel waarde gehecht aan het gezamenlijk vermarkten van het gebied. Om het gebied volledig 'on brand' te houden was deze samenwerking essentieel en de mate van governance hoog.

Nu de contractuele verbintenis weg gevallen is blijkt dit een stuk moeilijker te gaan en is de gebiedsontwikkeling onderdeel geworden van het politieke speelveld. Met als gevolg dat niet alle projectbesluiten rationeel uit het ontwikkelplan zijn te herleiden. Het projectmanagement richt daarom met name op de sturing door zich te richten op de interne organisatie nauwelijks op de markt.



Figuur 46: Schematische weergaven van de betrokkenheid van stakeholders op de ruimtelijke kwaliteit van Overhoeks.

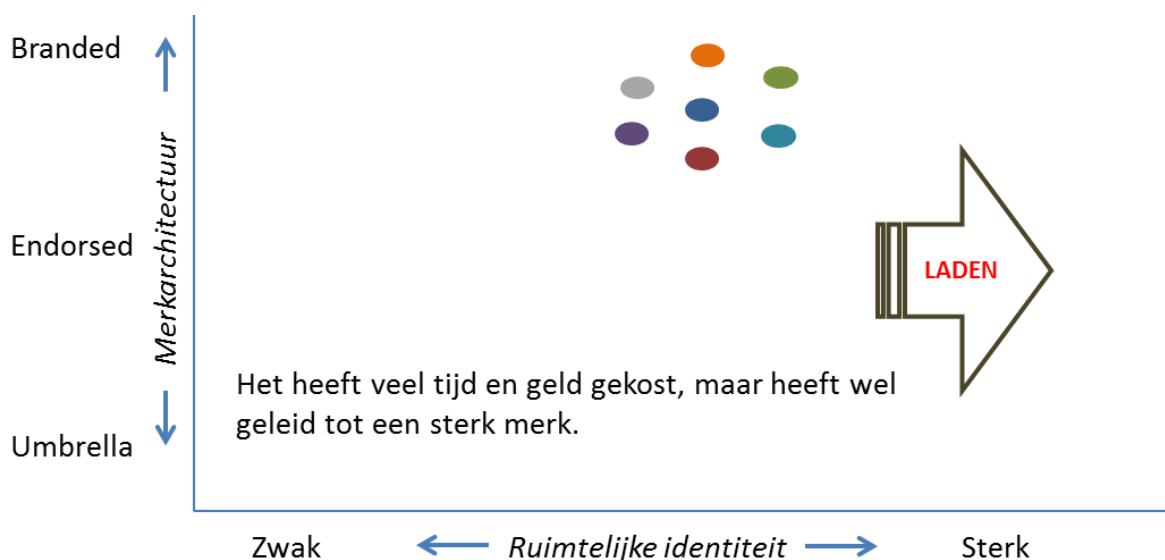
c. Merkpositionering

De ambities van gebiedsontwikkeling van Overhoeks zijn altijd heel hoog geweest: van verlaten industrieterrein in Amsterdam Noord naar een hoog stedelijke mix met binnenstad prijzen. Er is bewust voor gekozen om de toekomstige ontwikkeling te distantiëren van het verleden van het gebied. Om dit te bereiken is Overhoeks in de markt gezet als een merk zonder enige relatie met een sterk moedermerk of met mogelijke historische kwaliteiten uit het gebied. Het onderscheidend vermogen moest opnieuw gezocht worden.

Gebleken is dat met deze ‘branded’ –strategie een lange en kostbare weg is genomen om de bestaande ruimtelijke identiteit om te buigen naar een stedelijk gebied. Daarbij heeft de economische crisis en de breuk van ING met het PPS-contract gezorgd voor het wegvallen van een groter aanjager achter deze branding strategie. Blijkbaar heeft de merkpositionering wel gezorgd voor de vestiging van een aantal iconen in het gebied. Uiteindelijk hebben deze iconen gezorgd voor het gewenste vliegwieleffect.

De gekozen merkpositionering komt voort uit de integrale top-down benadering van de gebiedsontwikkeling, die tegenwoordig wordt bestempeld als aanbod gestuurd. Deze merkpositionering past minder bij de huidige gebiedsontwikkeling van Overhoeks waar vele verschillende partijen betrokken zijn, echter zonder die enige juridische verbintenis. De mate van betrokkenheid van stakeholders is hierdoor sterk toegenomen en de sterkere associaties hebben geleid tot grote invloed.

Wanneer de toren A’dam een afwijkende merkpositionering kiest die geen relatie heeft met het merk Overhoeks is het de vraag hoe duurzaam de gebiedspositionering is geweest. Het merk Overhoeks kleeft dan nergens meer aan vast.



Figuur 47: De merkpositionering Overhoeks

5. Analyse en synthese

5.1 Inleiding

In hoofdstuk 4 zijn drie casussen uitgewerkt, respectievelijk Schiphol Trade Park, Stadhaven Minerva en Overhoeks. In dit hoofdstuk vindt een vergelijking plaats tussen deze casussen en wordt er een koppeling gemaakt met het conceptuele model van de merkpositionering dat is opgesteld aan de hand van het literatuuronderzoek en in hoofdstuk 3 is beschreven. Op basis daarvan wordt uiteindelijk de centrale vraag beantwoord; *op welke wijze kan een merkpositionering worden geïntegreerd in de grootschalige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen en wat zijn de kritische succesfactoren?*

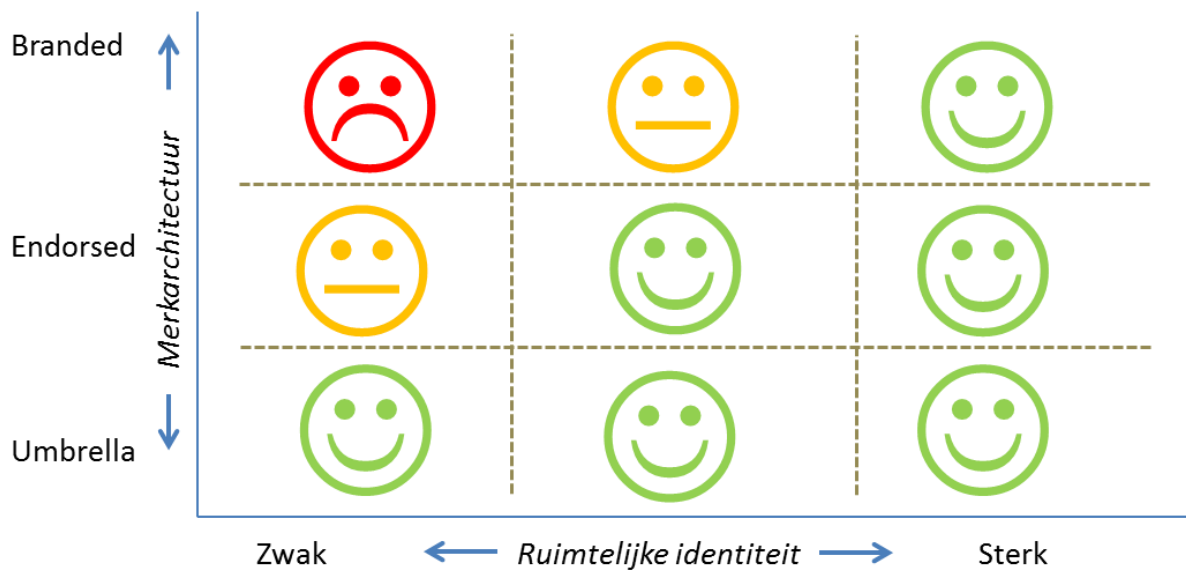
Aan de hand van het conceptuele model zal een overzicht worden gegeven van de verschillende verbanden die er gelegd kunnen worden binnen de merkpositionering. De toelichting die daarbij gegeven wordt zal antwoord geven op het eerste deel van de centrale vraag; *op welke wijze kan een merkpositionering worden geïntegreerd in de grootschalige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen?*

Om te achterhalen wat de kritische succesfactoren zijn bij het integreren van een merkpositionering in een grootschalige gebiedsontwikkeling, is de aanwezige gelaagdheid op de verschillende onderdelen geanalyseerd en gekoppeld aan de het theoretische raamwerk uit hoofdstuk 3. Hiervoor zijn de resultaten van de casestudies omgezet naar een vergelijkingstabel om een goede 'cross-case'-analyse te maken. Ze worden verklaard aan de hand van de relaties tussen de aanwezige governance structuur, de ruimtelijke identiteit en de merkpositionering. Dit hoofdstuk sluit af met de belangrijkste conclusies ten aanzien van de centrale vraag.

5.2 Het conceptuele model van de merkpositionering

Er zijn géén afwijkingen geconstateerd in de casestudies op het eerder geformuleerde lineaire verband tussen de ruimtelijke identiteit en de merkarchitectuur. In onderstaand overzicht zijn de (on)mogelijke verbanden binnen de merkpositionering weergegeven. Deze zijn aan de hand van het theoretisch onderzoek en de casestudies gelegd en geven daarbij aan op welke wijze de merkpositionering geïntegreerd kan worden binnen de gebiedsontwikkelingsopgave van bedrijventerreinen. Daaruit kan geconcludeerd worden dat bij een gebied met een zeer sterke ruimtelijke kwaliteit gekozen kan worden tussen alle drie de merkprofielen-/ strategieën. Er kan vervolgens een afweging gemaakt worden welke merkprofiel het beste past bij de corporate strategie en de al dan niet aanwezige sterke moedermerken.

Aangezien er altijd sprake zal zijn van een gebiedsidentiteit, of die nu zwak of sterk is, vormt dit de basis van het integreren van de merkpositionering in de grootschalige gebiedsontwikkeling. In deze paragraaf zal de keuze van de merkpositionering gerelateerd worden aan de aanwezige zwakke ruimtelijke identiteit, aangezien deze maatgevend is.



Figuur 48: Overzicht van de verschillende verbanden die er gelegd kunnen worden binnen de merkpositionering.

5.2.1 Umbrella

Een gebied met een zwakke ruimtelijke identiteit heeft een sterk moedermerk nodig dat wel de nodige associaties oproept bij de potentiële doelgroep. Om optimaal gebruik te maken van dit sterke moedermerk krijgt dit de primaire rol bij de verdere merkpositionering van het submerk, de 'umbrella'-strategie. Zoals bovenstaande figuur laat zien wordt het risico door de toepassing van deze merkpositionering geminimaliseerd, echter het onderscheidend vermogen van het bedrijventerrein ook.

5.2.2 Endorsed

In het geval van de casus Ontwikkeling Schiphol Trade Park is er gekozen voor een 'endorsed'-strategie. SADC kiest voor de strategie om zich meer distantiëren van het moedermerk, zodat de verschillende bedrijventerreinen zich apart kunnen positioneren door hun eigen associaties te creëren voor de potentiële doelgroep. Bij een 'greenfield'-locatie zoals Schiphol Trade Park, met een zwakke ruimtelijke identiteit, is het dus zaak dat het gebied spoedig geladen wordt. Laat dit op zich wachten, om wat voor reden dan ook, dan is het succes mede afhankelijk van de associaties van het moedermerk bij de doelgroep. Het risico bestaat dat ambities niet worden gerealiseerd en dat doelen worden aangepast met de invulling van andere marktinitiatieven die zich daar wel in herkennen.

Ditselfde geldt voor casus Herstructurering Stadhaven Minerva, hieruit is te concluderen dat het gebied, dankzij de vestiging van het Theater Amsterdam en een aantal hoofdkantoren uit de fashionindustrie, nu de lading krijgt die met de 'endorsed'-strategie beoogd is. Mocht het gebied deze vestigingen niet hebben gehad, dan valt men terug op het moedermerk Port of Amsterdam. De fashionindustrie heeft waarschijnlijk weinig associaties met dit moedermerk met als gevolg het wegblijven van deze potentiële doelgroep. Kortom, een keuze voor een 'endorsed'-strategie is niet

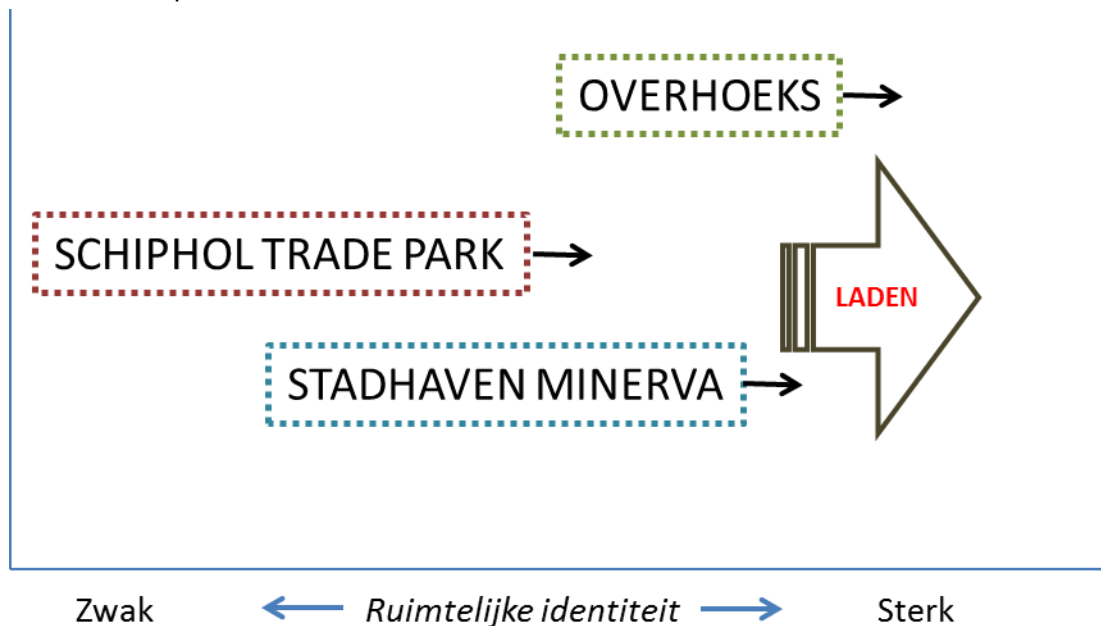
geheel risicoloos en er zal heel bewust gekeken moeten worden naar ruimtelijke kwaliteit en de associaties die de potentiële doelgroep heeft met het moedermerk.

5.2.3 Branded

Wanneer er sprake is van een zwakke ruimtelijke identiteit en wordt gekozen voor een ‘branded’-strategie, dan is het afbreukrisico zeer groot. Dit is terug te vinden in de casestudie Transformatie Overhoeks. Hier is gekozen voor een grote breuk met het verleden. Een transformatie van industriegebied naar een centrum stedelijk milieu, zonder gebruik te maken van de bestaande sterke ruimtelijke identiteit. Naast het feit dat hier een toereikend marketingbudget voor moet zijn, is het heel moeilijk om een complex product zoals een gebied te vermarkten zonder daarbij gebruik te maken van een moedermerk. De redding van de transformatie van Overhoeks is, naast de financiering door ING, waarschijnlijk de geografische ligging geweest. Hierdoor is ervoor gekozen om het EYE-filminstituut te plaatsen aan de noordelijke IJ-oever tegenover het Amsterdam CS. Nu heeft het gebied uiteindelijk de ruimtelijke identiteit gekregen waar het naar op zoek was.

5.3 Ruimtelijke identiteit, overeenkomsten en verschillen

De verschillende ontwikkelstrategieën hebben in alle drie de casussen geleid tot het laden van de *gebiedsidentiteit*. Het is interessant om op te merken dat daarbij geen gebruik is gemaakt van de bestaande historisch sterke identiteitselementen. Vanuit een ‘greenfield’-locatie is dat goed te begrijpen, maar in het geval van Stadhaven Minerva en Overhoeks had het laden minder moeite gekost wanneer de relatie met de bestaande ruimtelijke elementen was gemaakt. Nu is het gebied eerst van een sterke naar een zwakke identiteit gegaan om het gebied vervolgens weer te laden tot een sterke (nieuwe) gebiedsidentiteit. Bij Overhoeks was de kloof zo groot tussen het bestaande Shell-terrein en de ambitie van een hoog stedelijk gebied dat er klaarblijkelijk tussen oud en nieuw geen aanknopingspunten te vinden waren. Dit heeft geleid tot een lang en stroperig transformatieproces.



Figuur 49: Overzicht van de ruimtelijke identiteit binnen de verschillende casussen.

De *merkassociaties* van de doelgroepen worden gevonden in de zachte elementen van de ruimtelijke identiteit. SADC probeert dit te doen door aan Schiphol Trade Park een soort kwaliteitslabel te ontwikkelen dat blijft kleven aan het moedermerk SADC. Bij Stadhaven Minerva en Overhoeks ontstaan de belangrijkste associaties door de gevestigde marktinitiatieven zoals respectievelijk het Theater Amsterdam en het EYE-filminstituut.

| Ruimtelijke identiteit | Ontwikkeling Schiphol Trade Park | Herstructurering Stadhaven Minerva | Transformatie Overhoeks |
|--------------------------|--|--|--|
| Gebiedsidentiteit | De dunne en zwakke kenmerken van de ruimtelijke identiteit zijn in de meerderheid. Het betreft een 'greenfield' en is daardoor nauwelijks geladen. | Er wordt nauwelijks gebruik gemaakt van de bestaande identiteit, daarom ontstaat er een diffuus beeld tussen zwakke en sterke elementen. | Na meer dan 10 jaar investeren in het merk Overhoeks heeft het gebied weer een duidelijke ruimtelijke identiteit. |
| Merkassociaties | De zachte elementen worden bij SADC geleverd door de klantbegeleiding en het gebiedsmanagement dat de klant ontzorgd; kwaliteitslabel SADC. | De verschillende marktinitiatieven zoals Theater Amsterdam en diverse hoofdkantoren in de fashionindustrie laden het gebied. | Het concept voor de Overhoekstoren (A'dam), met het EYE-filminstituut (Eva) en de Tolhuistuin zorgen voor de gewenste associaties. |
| Kritische succesfactoren | Binnen de aanpak van SADC wordt er op voorhand gekeken naar de identiteit van de locatie en welke marktsegmenten daarbij zouden passen. | Het onderscheidend vermogen is gevonden in het hogere segment binnen de creatieve industrie en de bijbehorende omgevingskwaliteit. | Het iconisch effect van het EYE-filminstituut heeft het merk Overhoeks onderscheidend gemaakt. |

Tabel 11: Vergelijking casussen op het onderdeel Ruimtelijke identiteit.

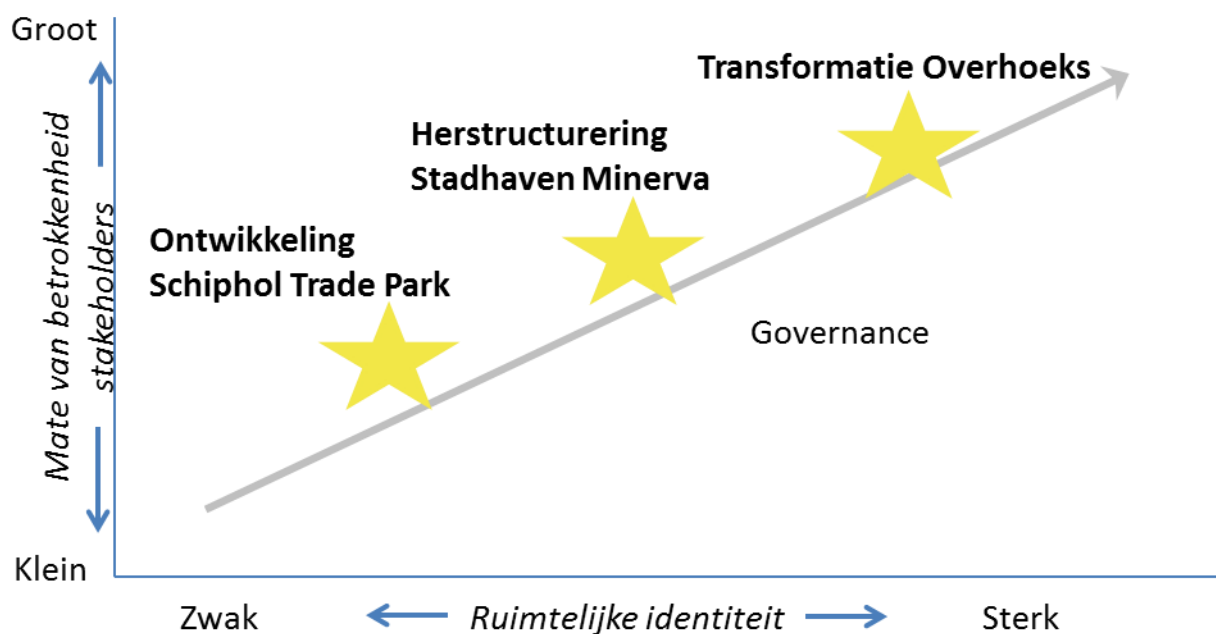
Er zijn verschillende kritische succesfactoren binnen de ruimtelijke identiteit te benoemen. SADC gaat strategisch om met de merkpositionering van de verschillende bedrijventerreinen in haar portefeuille. Aan het begin van het ontwikkelproces wordt gekeken naar het verband tussen de gebiedsidentiteit van de locatie en welk marktsegment daar het beste bij zou passen. Hierdoor ontstaat een zeer gemêleerd aantal bedrijventerreinen die zich richten op verschillende doelgroepen. Deze terreinen zijn complementair en dat wordt ook op die manier gebruikt in de marketingstrategie. De aanpak van het Havenbedrijf Amsterdam lijkt hierop en richt zich op een nichemarkt van de creatieve industrie dat goed past binnen het rauwe karakter van de haven; de fashionindustrie. Binnen de gebiedsontwikkeling van Overhoeks is het iconisch effect van het EYE-filminstituut de kritische succesfactor geweest.

5.4 Governance, overeenkomsten en verschillen

De ontwikkelpartijen van de drie onderzochte gebiedsontwikkelingen hebben allen een commerciële corporate doel en hebben de afgelopen crisisjaren gekeken of ze hun 'product' konden verbeteren om zich te onderscheiden ten opzichte van hun concurrenten. Alle drie de bedrijventerreinen liggen in de Metropoolregio Amsterdam, maar richten zich op verschillende doelgroepen. Schiphol Trade Park (SADC) onderscheidt zich binnen de logistieke knooppunten, Stadhaven Minerva (Havenbedrijf

Amsterdam) heeft met de fashionindustrie een doelgroep gevonden die goed past bij het rauwe karakter van de haven en Overhoeks heeft met het EYE-filminstituut en de ontwikkeling van de Overhoekstoren 'A'dam' het hoog stedelijk milieu bereikt.

In de herontwikkeling van Overhoeks is door de aanbod gestuurde aanpak de *betrokkenheid van stakeholder* altijd al groot geweest. Momenteel zit het terrein duidelijk in de lift en deze dynamiek in het gebied zorgt ook weer voor een sterke betrokkenheid van stakeholders. Zowel door projectontwikkelaars die hier hun kans willen grijpen en de politiek die kansen ziet om te scoren. De andere twee gebiedsontwikkelingen hebben daar minder mee te maken, maar proberen wel het contact met de doelgroep op te zoeken. In onderstaande figuur is een overzicht gegeven van de betrokkenheid van de stakeholders in de verschillende casussen. Er zijn géén afwijkingen geconstateerd binnen het hypothetische verband tussen de ruimtelijke identiteit en mate van betrokkenheid van de stakeholders: een gebied met een zwak ruimtelijke identiteit heeft weinig associaties bij betrokken stakeholders en bij een sterke ruimtelijke identiteit is de betrokkenheid van stakeholders binnen het gebied groot.



Figuur 50 Overzicht van de betrokkenheid stakeholders bij de verschillende casussen.

In tegenstelling tot Overhoeks (aanbod gestuurd) hebben Schiphol Trade Park en Stadhaven Minerva (vraaggestuurd) een sterke *doelgroepbenadering*. Aan de hand van verschillende markttoetsen bij onder andere de zittende bedrijven heeft SADC een verdiepingsslag gemaakt in het logistieke marktsegment. Door het marktsegment op te delen in verschillende subsegmenten wordt de marktkennis vergroot en kan er veel beter aangesloten worden op de ruimtelijke behoefte van het type bedrijf. Het Havenbedrijf heeft iets vergelijkbaars gedaan door te kiezen voor een specifiek segment binnen de creatieve industrie; fashion.

SADC en het Havenbedrijf hebben de *projectorganisatie* zo ingericht dat de lijntjes kort zijn tussen het opstellen van gebiedsvisies en passende marktconcepten. Hierdoor sluiten de plannen goed aan bij de marktinitiatieven en is de salesafdeling op de hoogte van de gebiedsvisie. Deze aanpassing van

de interne organisatie volgt uit de hierboven beschreven ‘outside-in’-benadering, die aan de hand van de specifieke doelgroepbenadering en vraaggestuurde ontwikkelstrategie tot stand komt.

| Governance | Ontwikkeling Schiphol Trade Park | Herstructurering Stadhaven Minerva | Transformatie Overhoeks |
|----------------------------|--|--|--|
| Betrokkenheid Stakeholders | Het parkmanagement wordt door de ondernemers zelf onderhouden, maar er zit wel een apart bestuur boven, waar SADC ook in participeert. | Projectontwikkelaar Heren2 onderhoudt nauw contact met de huurders in het gebied, zelfs met de partijen die er niet huren. | Overhoeks is ‘het gebied met het grote geweld en het grote geld’. Voornamelijk top-down politieke beïnvloeding. |
| Doelgroepbenadering | Door zittende bedrijven te betrekken bij de marktanalyse kan per subsegment een passend marktconcept bepaald worden. | Er is gekozen om zelf binnen de groep eindgebruikers actief te worden (deelname fashionweek, doelgroep sponsoring). | Er wordt weinig actief gestuurd en de gemeente bekijkt wat er op haar af komt. |
| Projectorganisatie | Door sterke betrokkenheid van de afdeling marketing en sales is er een constante controle van SADC op aansluiting met de markt. | Binnen het Havenbedrijf zijn de lijnen kort en zit de commerciële strategie dicht bij de corporate strategie. | De gemeente heeft een regisserende rol en geeft aan dat Overhoeks niet geschikt is voor een bottom-up strategie |
| Kritische succesfactoren | Het is voor SADC belangrijk om het participierend vermogen van stakeholders te vergroten. | De samenwerking met Heren2 en de commerciële doelgroepbenadering van het Havenbedrijf zorgen voor een sterke aanwezige governance structuur. | Om het gebied volledig ‘on brand’ te houden was deze samenwerking essentieel en de betrokkenheid van stakeholders groot. |

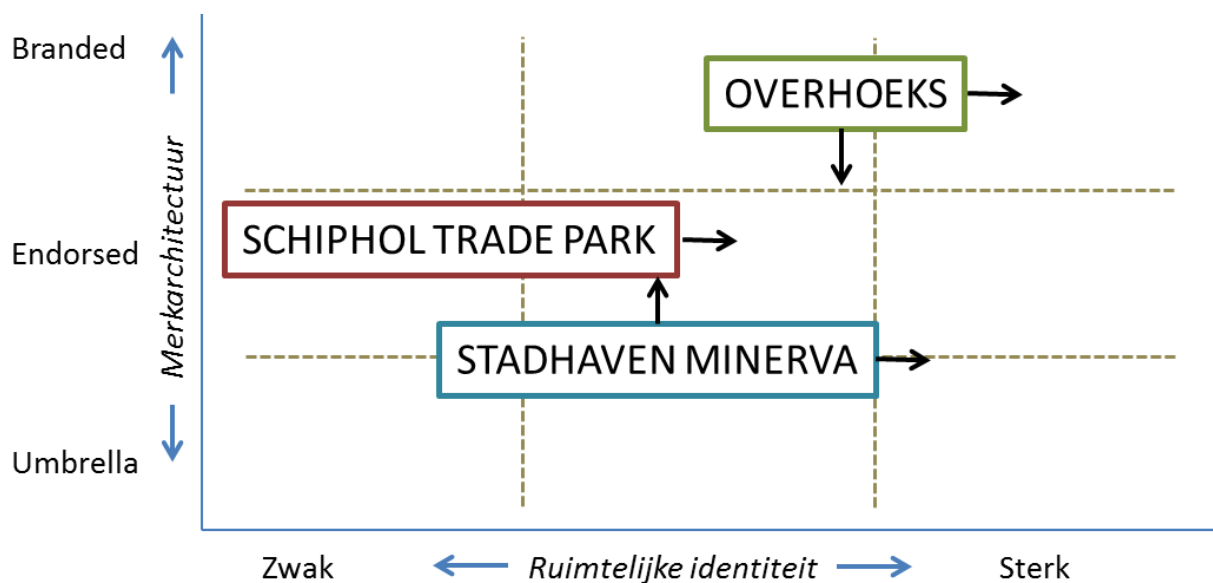
Tabel 12: Vergelijking casussen op het onderdeel Governance.

Bij alle drie de casussen is binnen de governancestructuur een kritische succesfactor te benoemen. Door het participierend vermogen te vergroten binnen de ontwikkeling van Schiphol Trade Park probeert SADC positieve associaties te creëren bij potentiële bedrijven. De commerciële doelgroepbenadering van het Havenbedrijf Amsterdam, ook wel in de theorie de ‘outside-in’ – benadering genoemd heeft geleid tot gerichte marketingactiviteiten. Dit heeft vervolgens geresulteerd in een slagvaardige projectorganisatie die snel kan schakelen wanneer marktinitiatieven daarom vragen. Binnen de brandingstrategie van Overhoeks is bij het opstarten van de gebiedsontwikkeling bewust gekozen om het gebied een nieuwe identiteit te geven. Hiervoor was samenwerking met alle betrokken partijen essentieel.

5.5 Merkpositionering, overeenkomsten en verschillen

Alle drie de casussen zijn gestart met een verschillend marketingbudget en dit is terug te zien in de aanpak. Zoals aangegeven is bij de *gebiedsbranding* van Stadhaven Minerva gekozen om te focussen

op een specifieke doelgroep. Daardoor kon er met een beperkt marketingbudget een maximaal rendement bereikt worden. Er is echter verder geen marketing- en/of communicatieplan opgesteld en werkt men aan de marktinitiatieven redelijk op adhoc-basis. Overhoeks is met de gebiedsontwikkeling begin deze eeuw gestart met een aanbod gestuurde ontwikkelstrategie. De integrale benadering die hierbij past is terug te zien in de gehele marketingstrategie. Door de contractuele samenwerking was het mogelijk om juridisch vast te leggen dat alle partijen moesten werken aan het 'on brand' maken van de gebiedsidentiteit. Aangezien deze contractuele samenwerking is ontbonden, heeft de gemeente er vandaag de dag moeite mee om deze strategie door te zetten. Zo heeft de vastgoedontwikkelaar van de A'dam-toren gekozen voor een andere merkpositionering die weinig tot geen een relatie heeft met het merk Overhoeks maar eerder met Amsterdam.



Figuur 51: Overzicht van de merkpositionering van de drie casussen en de beweging die is ingezet.

Uiteindelijk draait het om het onderscheidend vermogen van de bedrijventerreinen, waar de *merckarchitectuur* aan kan bijdragen. In iedere casus wordt dit op een andere manier opgepakt. Zoals al aangegeven maakt Schiphol Trade Park optimaal gebruik van het moedermerk SADC en wordt dit ontwikkeld als een soort kwaliteitslabel.

Aangezien havenontwikkeling de corebusiness van het Havenbedrijf Amsterdam is, hebben zij gekozen voor een afwijkende identiteit voor de Stadhaven Minerva. De relatie met het merk Port of Amsterdam is nog wel gemaakt, de vraag is of de fashionindustrie de associatie met dit merk maakt of eerder met het rauwe karakter van de gebiedsidentiteit?

De ontwikkelcombinatie ING heeft er destijds voor gekozen om van Overhoeks een zelfstandig merk te maken. Vandaag de dag wordt met 'A'dam' en 'I Amsterdam' wel weer een relatie opgezocht met Amsterdam en is een beweging richting een 'endorsed'-strategie waarneembaar.

| Merkpositionering | Ontwikkeling Schiphol Trade Park | Herstructurering Stadhaven Minerva | Transformatie Overhoeks |
|--------------------------|--|---|---|
| Gebiedsbranding | Alle terreinen van SADC kennen in principe hun eigen brandingcampagne, maar wel met een soort SADC-kwaliteitslabel. | De Stadhaven Minerva kent vanuit het Havenbedrijf een actieve marketing. Er is echter geen marketing- en/of communicatieplan opgesteld. | Een gezamenlijke ontwikkeling en verankering van het merk met alle stakeholders door contractuele verbondenheid; alles moest 'on brand' zijn. |
| Merkarchitectuur | Alle terreinen vallen onder één SADC-vlag en worden zoveel mogelijk als 'endorsed' merk op markt gebracht. | Stadhaven Minerva staat op zichzelf en gebruikt (minimaal) het Havenbedrijf Amsterdam als een 'endorsed' merk. | De marketing van Overhoeks staat op zichzelf en heeft geen relatie met een moedermerk; een 'branded' merk. |
| Kritische succesfactoren | Door het moedermerk in te zetten als kwaliteitslabel, heeft het een positief effect op alle terreinen die vallen onder SADC. | Door placemaking, dat ook wel 'pluggen' wordt genoemd, worden met een beperkt budget gerichte marketingactiviteiten uitgevoerd. | Door de juridische verankering van het zelfstandige merk in de pps-contractvorm wordt het merk door alle betrokken partijen uitgedragen. |

Tabel 13: Vergelijking casussen op het onderdeel Merkpositionering.

Zoals al in de ruimtelijke identiteit naar voren kwam, worden de belangrijkste kritische succesfactoren binnen dit onderzoek gevonden door het inzetten van de juiste merkassociaties die uiteindelijk het verschil maken voor de potentiële doelgroep. Door gerichte marketingactiviteiten te 'pluggen' weet Stadhaven Minerva met een beperkt marketingbudget het voor elkaar te krijgen de juiste associatie te creëren bij de doelgroep. Tussen de verschillende casussen is duidelijke de gelaagdheid van de merkarchitectuur terug te zien. SADC heeft heel bewust gekozen om de verschillende bedrijventerreinen die zij ontwikkelt een eigen identiteit mee te geven, dit wordt doorgezet in de merkpositionering. Veel terreinen die SADC ontwikkelt hebben een zwakke identiteit, daarom is ervoor gekozen om een soort SADC- kwaliteitslabel op te richten. Bij Overhoeks is de juridische verankering van het zelfstandige merk in de pps-contractvorm heel belangrijk geweest. Het merk wordt door alle betrokken partijen op dezelfde manier uitgedragen.

5.6 Context elementen casestudies

In deze paragraaf wordt kort weergegeven wat de invloed van de context elementen op het conceptuele model zijn:

| Casus | Ontwikkeling Schiphol Trade Park | Herstructurering Stadhaven Minerva | Transformatie Overhoeks |
|------------------|---|---|--------------------------------|
| Type sturing | Vraag gestuurd | Vraag gestuurd | Aanbod gestuurd |
| Type opgave | Greenfield locatie | Brownfield locatie | Brownfield locatie |
| Type organisatie | Zelfstandige organisatie | Zelfstandige organisatie | Publiek organisatie |

- Vraag gestuurd; er kan sprake zijn van meer invloed door marktpartijen bij de ontwikkeling van gebieden.
- Aanbod gestuurd; voor de toepassing van een 'branded'-strategie kan het voordeliger zijn dat er sprake is van een integrale gebiedsontwikkeling (Gebiedsontwikkeling 1.0) in combinatie met een juridische contractvorm. Partijen zijn contractueel verbonden aan de gezamenlijke merkpositionering, alles moet 'on brand' zijn.
- Greenfield locatie; een gebied is niet geladen met elementen voor de ruimtelijke identiteit, dit heeft consequenties voor de merkpositionering.
- Brownfield locatie; de gebiedsidentiteit heeft al een bepaalde lading, dit kan een kans zijn om te gebruiken binnen de merkpositionering.
- Zelfstandige organisatie; de commerciële benadering van een zelfstandige organisatie kan een positief effect hebben op zowel de doelgroepbenadering (outside-in) als de interne afstemming van de projectorganisatie door de planvorming beter te laten aansluiten bij de markt.
- Publieke organisatie; wanneer de gebiedsontwikkeling door een traditionele regisserende publieke partij wordt gerealiseerd kan dit beperkingen opleveren. Het ontbreken van de (commerciële) doelgroepbenadering en een bureaucratische omgeving zorgt voor verminderde slagkracht bij marktinitiatieven die zich aandienen.

5.7 Conclusie

Het verband tussen de ruimtelijke identiteit en de gelaagdheid in de merkarchitectuur bevestigt dat de merkpositionering niet los kan worden gezien van de visievorming van een gebied.

De zelfstandigheid van de merkpositionering bepaalt een belangrijk deel van het onderscheidend vermogen van een gebied. Als dit binnen de gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen optimaal wordt uitgenut, dan moet er sprake zijn van een sterke ruimtelijke identiteit of sterk worden gemaakt (door te 'laden'), anders ontstaan er onvoldoende merkassociaties. Tevens moet men zich bij een 'branded' –strategie bewust zijn van een goede verankering van de brandingstrategie bij de betrokken partijen in het gebied. Alle partijen moeten zich kunnen identificeren met de kernwaarden van de branding en alles moet 'on brand' zijn. Wanneer namelijk blijkt dat de gebiedsontwikkeling niet waar kan maken wat in de branding wordt 'beloofd' dan gaat het enkel om 'window dressing'. Gevolg is dat de betrouwbaarheid af zal nemen en kan reputatieschade optreden. Het afbreukrisico bij een 'branded' –strategie is door de diverse afhankelijkheden vrij groot.

Aangezien bij een gebiedsontwikkeling van een bedrijventerrein de ruimtelijke identiteit meestal nog niet aansluit bij het gewenste programma, zal er vaak sprake van het laden van het bedrijventerrein. In dat geval is een 'branded'-strategie niet altijd de beste keuze en bevindt de strategie zich volgens figuur 48 in het 'oranje' of zelfs het 'rode' gedeelte.

De 'endorsed' strategie is misschien wel de gulden middenweg. Deze strategie profiteert van de positieve eigenschappen van zowel de 'branded' als de 'umbrella'-strategie, wel onderscheidend en tevens een relatie met overkoepelend sterk merk. Omdat het onduidelijk kan zijn welke associaties doelgroepen hebben bij de ruimtelijke identiteit kan er dankzij dit onderzoek geconcludeerd worden dat men bij een 'endorsed' – strategie uit moet gaan van een sterk en krachtig moedermerk. Dan zal het succes van de merkpositionering minder afhankelijk zijn van de aanwezige ruimtelijke identiteit

van het specifieke gebied. Het positieve effect van de associaties van het moedermerk op de doelgroep zal leiden tot een sterkere ruimtelijke identiteit en is de basis voor een duurzame gebiedsontwikkeling.

In de casussen is bevestigd dat de aanwezigheid van een sterke governance structuur door het type doelgroepbenadering leidt tot meer 'pull'-factoren. Dit geldt ook bij de ketenbenadering van de interne projectorganisatie, dit heeft geleid tot een slagvaardige aansluiting bij de marktinitiatieven. Dit komt ten eerste doordat bij een vraaggestuurde aanpak er meer sprake is van marktinvoer. Dit vraagt om een aanpak waarin de ontwikkelstrategie vanuit de klant moet worden beschouwd. Een doelgroepbenadering, in dit onderzoek ook wel de 'outside-in' -benadering genoemd, leidt tot een projectorganisatie die zeer nauw samenwerkt met diverse marktpartijen. Hierdoor kan de strategie worden aangepast aan de steeds veranderende eisen van de markt en eventueel de politiek. Met deze 'outside-in' -benadering staat de klant, als onderdeel van de ontwikkelstrategie, centraal. Het doel is om de stakeholders waarde te laten toevoegen en betrokken te laten voelen. Ten tweede is het essentieel om het iteratieve proces in de interne organisatie te verbeteren. Door afstemming tussen het opstellen van gebiedsvisies en marktconcepten kan er gezamenlijk een eindproduct worden gerealiseerd, dat veel beter past bij de vraaggestuurde aanpak. Er moeten dwarsverbanden gelegd worden tussen verschillende bestaande interne 'ketens'. Het verbeteren van de interne organisatie is een kritische succesfactor.

6. Conclusie, aanbevelingen en reflecties

6.1 Conclusie

De centrale onderzoeksvraag luidt:

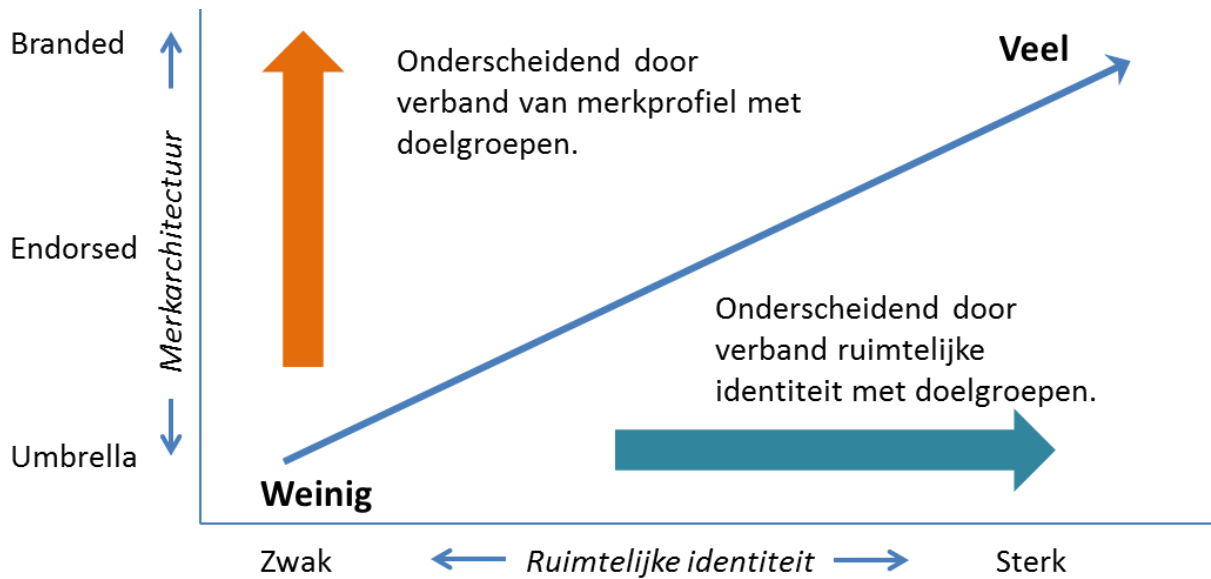
Op welke wijze kan een merkpositionering worden geïntegreerd in de grootschalige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen en wat zijn de kritische succesfactoren?

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te krijgen in de verschillende onderdelen die de merkpositionering van bedrijventerreinen beïnvloeden. Daarbij gaat het om een verband (de gelaagdheid) te vinden tussen de gebiedsvisie van een bedrijventerrein en het type merkpositionering van de gebiedsontwikkeling. Door in te zoomen op de ruimtelijke schaalniveaus en bijbehorende kenmerken die in de gelaagdheid te herkennen zijn, kan een merkpositionering geïntegreerd worden binnen de aanpak van de gebiedsontwikkeling. Dit zal tevens inzicht geven op welke elementen ingezet kan worden om het onderscheidend vermogen van een gebied te optimaliseren

In het geval van een vraaggestuurde strategie is er sprake van meer invloed door de markt op de ontwikkeling van het gebied. Gebiedsbranding krijgt hierin een belangrijke rol; het onderscheidend vermogen van het gebied wordt essentieel. De productontwikkeling van het gebiedsconcept is een onderdeel van de strategie aangezien dit niet vastomlijnd is (geen masterplan) en zich moet aanpassen aan de behoefte van de markt.

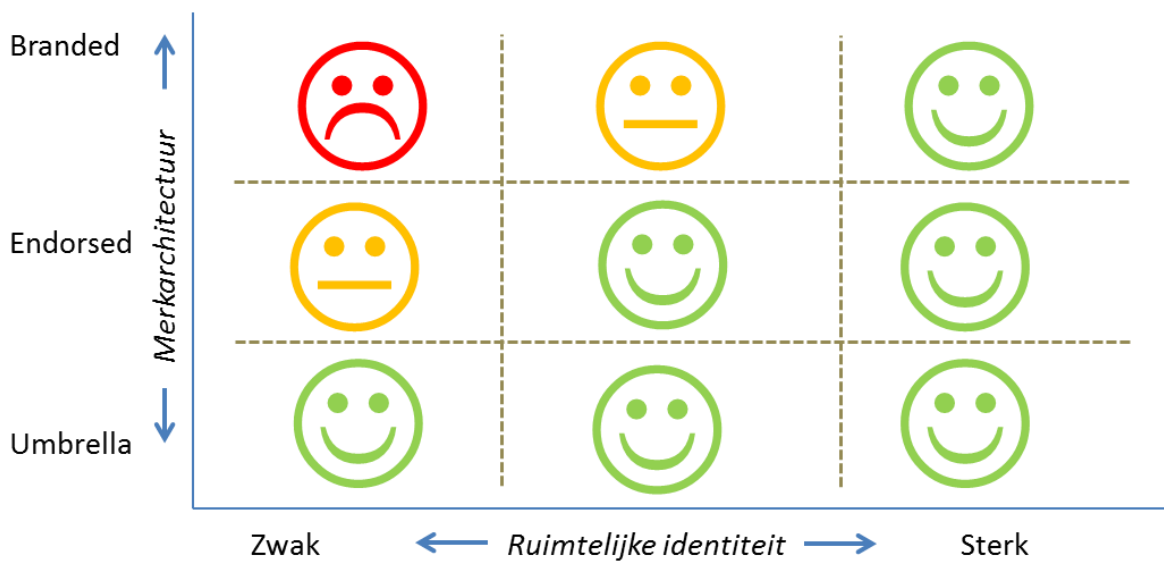
De casestudies bevestigen, aan de hand van het conceptuele model van de merkpositionering, dat het succes van de merkpositionering afhankelijk is van het onderscheidend vermogen door de aanwezige associaties die de potentiële doelgroepen hebben met de statische, semi-statische en de inkleurende elementen van de gebiedsidentiteit. Tevens bevestigen de casestudies dat er een onderscheidend vermogen kan ontstaan door de juiste keuze van het type merkprofiel (merkarchitectuur). Door het verband te leggen tussen de verschillende vormen van gelaagdheid van de merkarchitectuur en de ruimtelijke identiteit resulteert dit gezamenlijk tot de merkpositionering voor bedrijventerreinen.

Vanuit het conceptuele model (zie onderstaand figuur) en de casestudies waarin dit getoetst is, is te concluderen dat een sterke ruimtelijke identiteit in combinatie met een zelfstandige 'branded'-strategie resulteert in een onderscheidende positionering van het gebied om aansluiting te kunnen vinden bij de potentiële doelgroep.



Figuur 52: Conceptuele model van de merkpositionering.

Aangezien bij een gebiedsontwikkeling van een bedrijventerrein de ruimtelijke identiteit meestal nog niet aansluit bij het gewenste programma, zal er vaak sprake van het laden van het bedrijventerrein. In dat geval is een 'branded'-strategie is niet altijd de beste keuze en bevindt de strategie zich volgens onderstaande figuur in het 'oranje' of zelfs het 'rode' gedeelte.



Figuur 53: Overzicht van de verschillende verbanden die er gelegd kunnen worden binnen de merkpositionering.

De 'endorsed' strategie is misschien wel de gulden middenweg. Deze strategie profiteert van de positieve eigenschappen van zowel de 'branded' als de 'umbrella'-strategie: het gebied kan zelfstandig onderscheidend worden neergezet met daarnaast de relatie met een overkoepelend sterk moedermerk. Omdat het onduidelijk kan zijn welke associaties doelgroepen hebben bij de ruimtelijke identiteit wordt in dit onderzoek geconcludeerd dat bij een 'endorsed'-strategie uit moet worden gegaan van een sterk en krachtig moedermerk. Dan zal het succes van de merkpositionering minder afhankelijk zijn van de aanwezige ruimtelijke identiteit van het specifieke gebied. Het

positieve effect van de associaties van het moedermerk op de vestigingen van de doelgroep zal leiden tot een sterkere ruimtelijke identiteit en is de basis voor een duurzame gebiedsontwikkeling.

6.1.1 Kritische succesfactoren

Vele factoren hebben invloed op het succes van de merkpositionering van de grootschalige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen. Hieronder zijn de succesfactoren genoemd per onderdeel die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen:

Ruimtelijke identiteit:

- Bij de aanpak van de gebiedsontwikkeling in een vroeg proces kijken naar de combinatie tussen (bestaande) gebiedsidentiteit van de locatie en welke (sub)marktsegmenten daar het beste bij passen, zodat hier het onderscheidend vermogen van een gebied bepaald kan worden.
- Het onderscheidend vermogen kan ook ontstaan door in te zetten op de zachte vestigingsfactoren uitgedrukt in semi-statische en inkleurende elementen. Het effect van het aantrekken van iconen is hier een goed voorbeeld van.
- Door aan het begin van het ontwikkelproces te kijken naar het verband tussen de gebiedsidentiteit van de locatie en welk marktsegment daar het beste bij past kan er binnen de terrein -portefeuille een gemêleerd aantal bedrijventerreinen ontstaan die zich richten op verschillende doelgroepen. Daarmee zijn de terreinen eerder complementair aan elkaar dan concurrerend.

Governance:

- Participatie van de betrokken stakeholders binnen de gebiedsontwikkeling kan leiden tot positieve associaties bij potentiële doelgroepen. Doordat het bedrijventerrein samen met de markt ontwikkeld wordt.
- Doelgroepbenadering door middel van het verbeteren van de commerciële 'outside-in' – houding kan leiden tot een betere aansluiting bij de marktinitiatieven. Door de potentiële doelgroep onder te verdelen in meer subsegmenten ontstaat er meer marktkennis en kunnen gerichte marketingactiviteiten plaatsvinden.
- Door afstemming van de verschillende afdelingen binnen de interne projectorganisatie, kan er een gezamenlijk eindproduct worden gerealiseerd, dat beter aansluit bij de vraaggestuurde aanpak. Er moeten dwarsverbanden gelegd worden tussen verschillende bestaande interne 'ketens' van de organisatie. Tevens kan dit leiden tot een slagvaardige projectorganisatie die snel kan schakelen wanneer marktinitiatieven daarom vragen.
- Samenwerking met stakeholders aan de gebiedsontwikkeling kan leiden tot een vliegwieleffect (spin-off) door het breed uitdragen van de merkassociaties.

Merkpositionering:

- Het bewust creëren van de merkassociaties maakt uiteindelijk het verschil voor de potentiële doelgroep.
- Door gerichte marketingactiviteiten te 'pluggen' kan met een beperkt marketingbudget toch de juiste associatie bij de potentiële doelgroep gecreëerd worden.

- Het moedermerk in zetten als kwaliteitslabel kan een positief effect hebben op alle bijbehorende bedrijventerreinen en op het moedermerk.
- Door een juridische verankering van het zelfstandige gebiedsmerk kan het merk door alle betrokken partijen (eenduidig) worden uitgedragen.

6.1.2 Een bewuste keuze

Het integreren van de merkpositionering in de ontwikkelstrategie van de grootschalige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen vraagt om een bewuste keuze. Deze keuze moet gebaseerd zijn op de erkenning dat gebiedsbranding een breed begrip is en dus meer behelst dan communicatie en/ of promotie. Het heeft betrekking op de marktgerichte productontwikkeling. Bij het opstellen van een strategie voor de aanpak van de gebiedsontwikkeling van een bedrijventerrein, moet men bewust zijn van de gelaagdheid van het bedrijventerrein die bepalend is voor het onderscheidend vermogen. Dit betreft het herkennen van de associaties van de potentiële doelgroep met de gebiedsidentiteit en de eventuele aanwezige merkpositionering.

Dit onderzoek heeft uitgebreid stil gestaan bij de aanwezigheid van de gelaagdheid en de analyse van de verschillende kenmerken daarvan. Het conceptueel model is een instrument dat het bewustzijn van de integraliteit binnen de merkpositionering activeert. Er kan op die manier een goede afweging gemaakt worden voor welke potentiële doelgroep gekozen wordt, op welke elementen het gebied geladen moet worden en welke relatie gezocht kan worden met andere beschikbare sterke (moeder)merken. De integratie van deze verschillende onderdelen is essentieel.

Een bewuste keuze voor het inzetten van gebiedsbranding zal leiden tot meer begrip voor het integreren van de gebiedsvisie met de marketingstrategie en resulteren in groter onderscheidend vermogen van het gebied.

6.2 Aanbevelingen

In hoofdstuk 3 is er aan de hand van een afgeleide van het conceptuele model een verband gelegd tussen de ruimtelijke kwaliteit van een gebied en de betrokkenheid van de stakeholders bij de ontwikkelopgave. Er is in de casestudies, zie figuur 49 (analysemodel betrokkenheid stakeholders), geen afwijking geconstateerd op deze hypothese. Wanneer de resultaten van de casussen in het conceptuele model van merkpositionering worden vergeleken met het analysemodel van de betrokkenheid van de stakeholders, kan een relatie tussen beide modellen verwacht worden. Het onderzoeken van deze relatie was geen onderdeel van dit onderzoek, maar er kan wel een aanbeveling gedaan worden. Er is tussen beide modellen enkel een relatie te vinden bij de casus Overhoeks. Een grotere steekproef zal moeten uitwijzen of er een verband bestaat tussen beide modellen.

Een organisatie kan er voor kiezen om meerdere merkprofielen naast elkaar te gebruiken (voor verschillende gebieden in de portfolio), echter dan moet de interne organisatie hier wel op ingericht zijn. Het kan voorkomen dat binnen een gebied met 'endorsed'-strategie een 'umbrella'-strategie gebruikt wordt om de deelgebieden van dat gebied door middel van multibranding aan te laten sluiten bij de overkoepelende merkpositionering van het gebied. Schiphol Trade Park is daar een goed voorbeeld van. De deelgebieden Campus, Boulevard, Logistisch zone, A4 Skyline en Valley vallen allemaal onder de multibrandingstrategie van Schiphol Trade Park. Terwijl Schiphol Trade Park weer door middel van een 'endorsed'-strategie gekoppeld is aan het moedermerk SADC. Wanneer

een gebiedsontwikkeling van een bedrijventerrein aansluiting probeert te vinden bij meerdere potentiële doelgroepen, is een mix van meerdere merkprofielen een optie. Extra aandacht gaat er dan uit naar het leggen van de juiste verbanden tussen de verschillende ruimtelijke schaalniveaus en de gelaagdheid daartussen.

De Port Marketingstrategie 2.0, die bij het HbR momenteel wordt gehanteerd, wordt door de commerciële marketingafdeling voor een groot deel als een 'endorsed'-strategie uitgerold. De externe marktconcepten die hieruit voortkomen hebben een directe relatie met het interne Commercieel plan van het Havenbedrijf Rotterdam (zie 'marketingconcepten HbR uit Commercieel plan' bijlage 2). Uit de analyse van de referentiecaseruimte blijkt dat interne marketingconcepten en externe marktconcepten door elkaar worden gebruikt, hierdoor ontstaat er een diffuus geheel. Dit gebeurt met name wanneer er, zoals dat het geval is bij de Herontwikkelingsopgave van de Waalhaven, nog geen extern marktconcept is ontwikkeld. In dat geval wordt er een marketingconcept uit de het Commercieel plan gebruikt en wordt de corporate identiteit van het HbR met de bijbehorende huisstijl als 'umbrella' merk toegepast. Uit dit onderzoek blijkt dat er kansen liggen om in de toekomst bewuster te kiezen voor de combinatie van de gebiedsontwikkeling en het ontwikkelen van een passend marktconcept. De aanbeveling is dan ook dat voor de Herontwikkelingsopgaven van de Waalhaven het marktconcept Port Valley verder wordt uitgewerkt en een onderdeel vormt van het Commercieel plan.

6.3 Reflecties

6.3.1 Beperkingen van het onderzoek

- Vanwege de beperkte tijd is er in dit onderzoek slechts gebruik gemaakt van drie casussen om het conceptuele model in de praktijk te toetsen. Meer casussen had geleid tot een grotere steekproef en een nauwkeurigere benoeming van de conclusies.
- Dit onderzoek is gericht op de grootschalige gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen in Nederland. In Nederland vinden echter niet veel van dergelijke grootschalige gebiedsontwikkelingen plaats, waardoor de relevantie beperkt is. Een eventuele vierde casus, met een gebiedsontwikkeling op kleiner schaalniveau, had kunnen bepalen of de omvang van de gebiedsontwikkeling (als extra context element) van invloed is op de toepassing van het opgestelde transparante raamwerk dat bestaat uit het conceptuele model merkpositionering en de diverse analysemodellen.
- Dit onderzoek beperkt zich tot casestudies in de Metropoolregio Amsterdam. Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat Amsterdam aparte marktkenmerken kent. Het effect dat Amsterdam in het algemeen een grote aantrekkingskracht heeft op de markt is door de keuze van de casestudie nu niet zichtbaar geworden. Daarnaast is gebleken dat er een enorme concurrentieslag plaatsvindt binnen de grenzen van de gemeente Amsterdam. Terwijl de concurrentieslag in Zuid-Holland tussen diverse gemeentes onderling gaat. Een eventuele vierde of vijfde casus, met een gebiedsontwikkeling buiten de Metropoolregio Amsterdam, had kunnen bepalen of de locatie binnen Nederland (als extra context element) van invloed is op de toepassing van het opgestelde raamwerk van het conceptuele model en de diverse analysemodellen.
- Dit onderzoek heeft dankbaar gebruik gemaakt van het eerder onderzoek van Joustra (2005). In tabel 2 van paragraaf 2.3.3 zijn de drie elementen van de ruimtelijke identiteit benoemd die gebruikt worden in de analyse van de gebiedsidentiteit. Dit is echter tevens een

beperking. Ten eerste omdat het soms onduidelijk weer te geven was of het om een oud sterk element ging of door een nieuw verkregen sterk element, wat bij het 'laden' van een gebied wel als belangrijk wordt ervaren. Ten tweede is het achteraf de vraag of het overzicht aan kenmerken compleet is; factoren als gebiedsmanagement, doelgroepbenadering worden niet meegenomen.

- Vanwege de beperkte beschikbare informatie is gekozen voor een kwalitatieve toepassing van een 'multi-perspectieve'-analyse door middel van casestudies. Met de kennis van nu hadden de beschikbare modellen ingezet kunnen worden voor een 'semi-kwantitatieve' analyse. Hierdoor waren de resultaten nauwkeuriger geweest.

6.3.2 Proces onderzoek

Vanaf het begin af aan heeft de zoektocht naar een thema voor een scriptieonderzoek in het teken gestaan van de toegevoegde waarde voor zowel de wetenschap als ook de praktijk. Waarschijnlijk zal deze ambitie op de MCD opleiding vaak worden nagestreefd, vanwege de praktijkgelateerde studie opzet. Door goed contact te houden met betrokkenen uit de praktijk en regelmatig bevindingen te klankborden, heeft het onderzoek ook relevantie voor de praktijk. Door de eerste resultaten van het onderzoek te toetsen bij de directeurs van het HbR die een relatie hebben met het thema, is dit bevestigd.

Er is gekozen voor drie casestudies. Oorspronkelijk zouden vier casestudies worden uitgevoerd, want Greenport Venlo was met haar geografische ligging buiten de Metropoolregio Amsterdam een goede aanvulling geweest. Echter de relatief beperkte tijd en de logistieke (in)efficiëntie hebben er uiteindelijk in geresulteerd dat het onderzoek beperkt werd tot de drie genoemde casussen.

In een vrij vroeg stadium stond er een concept model dat redelijk de hypothese van dit onderzoek vertegenwoordigde. Na een aantal discussies met medestudenten en feedback van de beide begeleiders werd het raamwerk voor het verder onderzoek opgebouwd. Dit kader is een belangrijk ankerpunt geweest voor het verdere verloop van het onderzoek.

Het was niet eenvoudig om een weg te vinden door het woud van terminologieën. Uiteindelijk heeft er een flinke vereenvoudigingsslag plaatsgevonden en is er nu een eenduidig geheel ontstaan wat hopelijk heeft geleid tot een leesbaar onderzoek.

6.3.3 Praktijk

De brandingstrategie van de Merwe-Vierhavens ('inM4H', deelgebied van het stadshavensgebied Rotterdam) hanteert een 'endorsed'-strategie, echter het gebied heeft momenteel nog een zwakke ruimtelijke identiteit. Volgens figuur 52 bevindt deze strategie zich in het 'oranje' gedeelte. Oftewel geen optimale aansluiting van de associaties bij de ruimtelijke identiteit (zwak) ten opzichte van de strategie ('endorsed') die gekozen is. Als moedermerk is Stadshavens Rotterdam gekozen. Het risico is aanwezig dat het moedermerk in combinatie met de zwakke gebiedsidentiteit onvoldoende associaties creëert bij de potentiële doelgroep. De brandingstrategie voor het gebied heb ik vanuit mijn rol als gebiedsmanager afgelopen jaar samen met een extern bureau opgesteld. Na dit onderzoek ben ik mij er van bewust dat het laden van het gebied, met de juiste associaties, van groot belang is. De afhankelijkheid van de brandingstrategie inM4H van het moedermerk Stadshavens Rotterdam is groot. Kortom het succes van inM4H hangt mede af van de merkpositionering van Stadshavens Rotterdam, echter deze merkpositionering valt buiten de projectorganisatie M4H. Dit pleit voor een goede afstemming in de interne organisatie.

Daarnaast heeft dit onderzoek geleid tot meer begrip voor de corporate strategie van het Havenbedrijf Rotterdam. Het pleidooi van Allard Castelein om met de organisatie meer van buiten naar binnen te organiseren, sluit naadloos aan bij de 'outside-in' benadering die in dit onderzoek meerdere malen naar voren is gekomen. Tevens is de opzet van Port Marketingstrategie 2.0 nu goed in te vullen en ben ik er van overtuigd dat de herontwikkelingsopgave van de Waalhaven hier binnen te passen is.

Dankwoord

Onderzoek doen is een teamprestatie. Alleen lukt het je niet. Bij de start van dit onderzoek had ik nauwelijks kennis over marketing, laat staan over gebiedsmarketing, dus ik heb met veel mensen in mijn omgeving gesproken. Op die manier werd mijn kennis vergroot en kon ik de door mijzelf geconstateerde probleemstelling uit de praktijk elke keer aanscherpen tot een wetenschappelijk vertrekpunt voor dit onderzoek. In deze afsluiting van mijn onderzoek wil ik graag iedereen bedanken die, ieder op eigen wijze, heeft bijgedragen aan het tot stand komen van dit MCD scriptieonderzoek.

Allereerst de begeleiding door Erik Braun en Isabelle Vries, die vanuit zowel de wetenschap als de praktijk mij hebben uitgedaagd om de lat elke keer een stukje hoger te leggen. Isabelle, dank voor de tijd en je kritische blik die je in elke review hebt gestoken.

Alle betrokken mensen door wie ik, ondanks de krappe agenda's in Amsterdam en Schiphol, zeer welkom ben ontvangen. Bedankt voor jullie belangeloze bijdrage aan de casestudies en de inhoudelijke discussies die we hebben gevoerd over onder andere de verschillen tussen Amsterdam en Rotterdam.

Natuurlijk de collega's binnen het Havenbedrijf Rotterdam, die begrip hadden voor mijn drukke programma van werk in combinatie met studie en onder andere Martijn Oosting die waar nodig uit eigen initiatief werkzaamheden van mij overnam. Jeroen Steens, directeur Port Development, die ondanks dat het om een *master city developer* ging, mij deze kans heeft gegeven om namens het Havenbedrijf Rotterdam deze studie te volgen. Daarnaast de overige directeuren, Bas Hennissen, commercieel directeur, voor zijn inhoudelijke discussie over de eerste onderzoeksresultaten en Allard Castelein, President-directeur, specifiek voor zijn bijdrage aan het 'woord vooraf'.

Kevin Paro, reputatiemanager NS, we hebben slechts één gesprek met elkaar gevoerd, maar de inhoudelijke discussie die het opleverde zal mij nog lang nablijven. Ik kreeg dankzij jouw feedback uit de praktijk van marketing weer veel energie om ook in de laatste maand nog een inhoudslag te maken.

Alle vrienden en familie die ik afgelopen jaren te weinig heb kunnen bezoeken doordat ik slechts beperkte tijd voor hen had. Bedankt voor al jullie steunberichten de laatste maand, die hebben zeker bijgedragen aan het verlichten van de laatste loodjes.

'De bende van Venlo', door de collega's van de MCD ook wel liefkozend 'de bende van ellende' genoemd, een groep studievrienden voor het leven. Bedankt voor de afgelopen twee studie jaren. Zonder jullie had ik er nooit zoveel energie uit kunnen halen en heb ik enorm veel gelachen om de 'ups' en de 'downs' die we gezamenlijk hebben meegemaakt. Gelukkig is de Whatsapp-service gratis, want anders waren we nu allemaal bankroet geweest. In het bijzonder wil ik Patrick bedanken die al onze onderzoeken heeft gereviewd en ben ik er van overtuigd dat jij volgend jaar de scriptieprijs gaat winnen!

Lieve Susanne, dank voor je onvoorwaardelijke steun, het geduld en de tijd die je naast je werk en je eigen opleiding in dit onderzoek hebt gestoken. De MCD-opleiding heeft een behoorlijke impact gehad op ons privé leven, maar dat mocht de pret niet drukken. Jouw steun en intelligentie hebben dit onderzoek op een hoger niveau gebracht.

Literatuurlijst en overige bronnen

Wetenschappelijk

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *'The brand relationship spectrum.'* California Management Review, 42(4), p. 8-23. Artikel.

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

Ashworth, G. (2008). *'Can we, do we, should we, brand places?'* Paper presented at the 1st International Place Branding Conference: "Marketing Cities: Place Branding in Perspective", Berlin, 4-6 December, Germany. Artikel.

Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). *'Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning'*, Belhaven Press. Boek.

Arcidsson, (2006). *'A brand suggests ways in which a product or service can be experienced, related to or felt'*. Artikel.

Balakrishnan, M.S. (2009). *'Strategic branding of destinations: a framework.'* European Journal of Marketing 43 (5/6): p. 611-629. Artikel.

Boisen, M., Terlouw, K., & van Gorp, B. (2011). *'The selective nature of place branding and the layering of spatial identities.'* Journal of Place Management and Development, 4(2), p. 135-147. Artikel.

Braun, E. (2008). *'City Marketing: Towards an integrated approach.'* Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Proefschrift.

Braun, E. (2012). *'Putting city branding into practice.'* Journal of Brand Management 19 (4): p. 257-267. Artikel.

Braun, E. & Zenker, S. (2010). *'Towards an integrated Approach for Place Brand Management.'* Paper presented at the 50th European Regional Science Association Congress, Jönköping, Sweden. Artikel.

De Jong, T. M. (1997). *'Milieudifferentiatie: een fundamenteel onderzoek.'* Rijksplanologische Dienst. Beleidsdocument.

De Klerk, L. (2011). *'Terug naar AF, uw krediet is verdamppt.'* Rooilijn, 44(6), p. 396-403. Artikel.

Draijer, W. (2011). *'Succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking.'* Universiteit Twente. Afstudeeronderzoek.

Eshuis, J., Braun, E., & Klijn, E. H. (2013). *'Place marketing as governance strategy: An assessment of obstacles in place marketing and their effects on attracting target groups.'* Public Administration Review, 73(3), p. 507-516. Artikel.

- Franzen A., de Jong, A. (2013).** *'Tijd als nieuwe waarde in gebiedsontwikkeling.'* Publicatie op gebiedsontwikkeling.nu 5 oktober 2013, Artikel in Boss Magazine.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008).** *'What passes as a rigorous case study?'* Strategic management journal, 29(13), 1465-1474. Artikel.
- Hajer, M.A. (1994).** *'De stad als publiek domein.'* 2e druk. Amsterdam: WBS. Artikel.
- Holloway L. & P. Hubbard (2001).** *'People and Place: The Extraordinary Geographies of Everyday Life.'* Harlow: Pearson Education, p 48. Artikel.
- Hospers, G.-J. (2003).** *'Creative Cities in Europe: Urban Competitiveness in the Knowledge Economy.'* Intereconomics, September/October. p 260-269. Artikel.
- Hospers, G. J. (2004).** *'Place marketing in Europe.'* Intereconomics 39.5 Artikel.
- Hospers, G.J. (2010).** *'Spatial self-preference: On the limits of place marketing to attract new residents and firms.'* Place Branding and Public Diplomacy, 6(4), 280-286. Artikel.
- Hospers, G. J. (2012).** *'Citymarketing en de kunst van het kiezen.'* Merk & Reputatie, nr 2. Artikel.
- Joustra, P. (2005).** *'Een unieke belevenis: de rol van identiteit bij de ontwikkeling van stedelijke transformatiegebieden.'* MCD afstudeeronderzoek, Erasmus Universiteit Rotterdam. Scriptieonderzoek.
- Kavaratzis, M. (2005).** *'Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models.'* The Marketing Review. 5, p. 329-342. Artikel.
- Kavaratzis, M. (2004).** *'From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands.'* Journal of Place Branding 1, p 58-73. Artikel.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005).** *'City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?'* Tijdschrift voor economische en sociale geografie, 96(5), p. 506-514. Artikel.
- Klijn, E. H., Eshuis, J., & Braun, E. (2012).** *'The influence of stakeholder involvement on the effectiveness of place branding.'* Public Management Review, 14(4), p. 499-519. Artikel.
- Kooiman, J. (2002).** *'Governance. A social-political perspective.'* In *'Participatory Governance.'* (pp. 71-96). VS Verlag für Sozialwissenschaften. Artikel.
- Kotler, P., Haider, D. and Rein, I., (1993).** *'Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations.'* The Free Press, New York, NY. Artikel.
- Louw, E., Needham, D. B., Holden, H., & Pen, C. J. (2004).** *'Planning van bedrijventerreinen.'* Den Haag: Sdu Uitgevers. Boek.
- Meijer, P. (2009).** *'Regional marketing: the hague region case'*, Erasmus Universiteit Rotterdam. Scriptieonderzoek.

- Manning, H., Bodine, K., & Bernoff, J. (2012).** *'Outside in: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business.'* Forrester Research, Houghton Mifflin Harcourt. Boek.
- Noordman, Th.B.J., Kroes, M. en Wagensfeld, J.D. (2004).** *'De Identiteit Van Delft.'* Rotterdam, Risbo. Boek.
- Otgaar, A. (2012).** *'A Common Agenda for Place Branding; Made in Torino.'* Book chapter in *'International Place Branding Yearbook 2012'*, edited by Frank Go and Robert Govers. Pallgrave-Macmillan. Book.
- Peek, G.J. & Y. van Remmen (2012).** *'Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl: handreikingen voor samenwerking en verdienmodelle.'* Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Rapport
- Rainisto, S.K. (2003).** *'Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United State.'* Doctoral Dissertation, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Proefschrift.
- Sheerazi, A., Scheepers, R., Daalmans M. (2011).** *'Ciron jaarboek Gebiedscommunicatie 2011-2012.'* CIRON. Boek.
- Sklair, L. (2006).** *'Iconic Architecture and Capitalist Globalization.'* In: *City, analysis of urban trends, culture, theory, policy, action*, Vol. 10 (1), p. 21-47. Artikel.
- Terlouw, K. (2009).** *'Rescaling regional identities: Communicating thick and thin regional identities.'* *Studies in Ethnicity and Nationalism*, 9(3), p. 452-464. Artikel.
- Tellis, W. (1997).** *'Application of a case study methodology.'* *The qualitative report*, 3(3), 1-17. Artikel.
- Ugla, H. (2006).** *'The corporate brand association base: a conceptual model for the creation of inclusive brand architecture.'* *European Journal of Marketing*, 40(7/8), p. 785-802. Artikel.
- Van den Berg, Leo, en Erik Braun (1999).** *'Urban competitiveness, marketing and the need for organising capacity.'* *Urban studies* 36.5-6, p. 987-999. Boek.
- Van der Lugt, L., de Langen, P., (2007).** *'Port Authority strategy: beyond the landlord.'* A conceptual approach. In: Paper Presented at the International Association for Maritime Economics conference, Athens, Greece, 4-6 July 2007. Artikel.
- Van Winden, W., & Van Den Berg, L. (2004).** *'Cities in the knowledge economy: new governance challenges.'* European Institute for Comparative Urban Research, Rotterdam. Artikel.
- Verheul, W.J. (2012).** *'Stedelijke iconen, het ontstaan van beeldbepalende projecten tussen betoog en beton.'* Erasmus Universiteit Rotterdam. Proefschrift.
- Vries, I. (2010).** *'Port City Developer: Strategie van havens voor overgangszones tussen haven en stad. Master City Developer.'* MCD afstudeeronderzoek, Erasmus Universiteit Rotterdam. Scriptieonderzoek.
- Ward, S. V. (2000).** *'Front Rentiers to Rantiers: 'Active Entrepreneurs', 'Structural Speculators' and the Politics of Marketing the City.'* *Urban Studies*, 37:7 p. 93-107. Artikel.

Warwick, M. (1998). *'Outside-In Marketing: A new way to look at marketing for nonprofits.'* Nonprofit World, vol. 16, issue 3. p. 19-21. Artikel.

Wicherson, J. (2011). *'Strategie en rolbepaling in stedelijke gebiedsontwikkeling: de gemeentelijke organisatie'*, Erasmus Universiteit Rotterdam. Boek.

Yin, R. K. (2014). *'Case study research: Design and methods.'* Sage publications. Boek.

Zenker, S. (2009). *'Who's Your Target? The Creative Class as a Target Group for Place Branding.'* Journal of Place Management and Development, 2, 1, 23-32. Artikel.

Overige bronnen

American Marketing Association (2013). *'Approved by the American Marketing Association Board of Directors'*. Website.

Masterplan Noordelijke IJ-oever, (2003). *'Noord aan het IJ'*, Stadsdeel Amsterdam Noord. Beleidsrapportage.

Maritiem Werken Waalhaven (2012). *'Herbestemmen havenbekken pier 3 - 4'*. Public domain architecten in opdracht van het HbR. Marktconsultatie.

Ontwikkelstrategie Overhoeks (2013). *'Ontwikkelstrategie Overhoeks Strip/Scheg'*. Werkgroep Strip/Scheg. In opdracht van Projectbureau Noordwaarts/gemeente Amsterdam. Beleidsdocument.

Wesselink, M. (2011). *'Handboek strategisch omgevingsmanagement'*. Handboek opgesteld in samenwerking met HbR, met als casus Maasvlakte 2. Praktijkboek.

Stedenbouwkundige plan van het Shellterrein (2005). *'Balkon op de stad'*. Projectbureau Noordwaarts. In opdracht van de gemeente en ING Real Estate opgesteld. Beleidsrapportage.

Structuurvisie Stadshavens (2011). *'Creating on the edge'*, Programmabureau Stadshavens Rotterdam. Beleidsrapportage.

Tappan (2014). *'Gebiedscommunicatiecampagne inM4H'*. Communicatiebureau Tappan in samenwerking met het bureau Rotterdams Collectief. Rapportage.

Websites

www.schipholtradepark.nl

www.minervahaven.nl

www.overhoeks.nl

Lijst van geïnterviewden

Algemeen:

- **Allard Castelein** President-directeur, Havenbedrijf Rotterdam NV
- **Bas Hennissen** Directeur Procesindustrie & Massagoed, Havenbedrijf Rotterdam NV
- **Isabelle Vries** Programma manager Corporate Strategie, Havenbedrijf Rotterdam NV
- **Jeroen Steens** Hoofd Port Development, Havenbedrijf Rotterdam NV
- **Kevin Paro**, Reputatiemanager, Nederlandse Spoorwegen NV
- **Thea de Vries** Manager Marketing Communicatie, Havenbedrijf Rotterdam NV

Herontwikkelingsopgave Waalhaven:

- **Kees Kleinhout** Gebiedsmanager Waalhaven, Havenbedrijf Rotterdam

Schiphol Trade Park:

- **Paul Engelhard** Marketing Manager Schiphol Real Estate
- **Peter Joustra** Senior projectleider, Schiphol Area Development Company
- **Olav Steffers** Internationaal Marketing Directeur, Schiphol Area Development Company

Stadhaven Minerva

- **Co Stor** Projectdirecteur Amsterdam-Houthaven, gemeente Amsterdam
- **Peter Voortman** Directeur Theater Amsterdam
- **Pieterbas Hendriks** Commercieel Ontwikkelingsmanager, vastgoedontwikkelaar Heren2
- **Pito Dingemans** Projectleider, Havenbedrijf Amsterdam
- **Steffen Smit** Salesmanager, Havenbedrijf Amsterdam

Overhoeks:

- **Annegien Kruger Dagneaux** Projectmanager Overhoeks, gemeente Amsterdam
- **Erik-Jan de Rooij** Partner Lingotto, vastgoedontwikkelaar.
- **Leo Versteijlen** Directeur-eigenaar ruimtelijk adviesbureau SITE
- **Marcus Fernhout** Directeur-eigenaar CODUM vastgoedontwikkelaar, Directeur CIC-NL
- **Ton Schaap** Supervisor en stedenbouwkundig adviseur, gemeente Amsterdam.

Lijst van afbeeldingen

Figuren:

| | |
|---|----|
| Figuur 1: Een van de vele bouwborden van de nog te ontwikkelen bedrijventerreinen (foto door F. van Rietschoten, 2014)..... | 14 |
| Figuur 2: Aantal projecten uit de herontwikkelingsopgave Waalhaven. | 15 |
| Figuur 3: Schematisch opzet van dit scriptieonderzoek..... | 18 |
| Figuur 4: Brand positionering (Ashworth 2008)..... | 23 |
| Figuur 5: <i>Stills uit 'Powers of Ten', een Amerikaanse documentaire van Ray and Charles Eames in opdracht van IBM, 1968.</i> | 25 |
| Figuur 6: Een gebied – ingezoomd op een gedemarkeerde ruimte met andere gebieden en ruimtes daarbinnen (Boison et al, 2011). | 25 |
| Figuur 7: Schematische weergaven van de relatie tussen kenmerken van dunne/ zwakke en dikke/ sterke identiteiten (hypothese)..... | 37 |
| Figuur 8: Schematische weergaven van het laden van de identiteit d.m.v. semi-statische en inkleurende elementen (geïnspireerd op Joustra, 2005). | 38 |
| Figuur 9: Schematische weergaven van de merkarchitectuur verdeelt in drie niveaus (gebaseerd op o.a. Aaker en Joachimsthaler, 2000). | 39 |
| Figuur 10: Verband tussen een gebied met een 'zwakke' ruimtelijke identiteit met een 'umbrella' – strategie (hypothese). | 39 |
| Figuur 11: Verband van een gebied dat behoefte heeft aan een 'endorsed' –strategie (hypothese). | 40 |
| Figuur 12: Verband van een gebied dat zich optimaal wilt profileren in de markt (hypothese). | 40 |
| Figuur 13: Schematische weergaven van de beïnvloeding van stakeholders op de ruimtelijke identiteit (hypothese). | 41 |
| Figuur 14: Doel merkpositionering is het onderscheidend vermogen van het gebied te vergroten.... | 42 |
| Figuur 15: Verband tussen de ruimtelijke kwaliteit en de merkarchitectuur (hypothese)..... | 42 |
| Figuur 16: Luchtfoto van de deelgebieden in het stadshavensgebied Rotterdam. | 43 |
| Figuur 17: Schematische weergaven van de relatie tussen kenmerken van dunne/ zwakke en dikke/ sterke identiteiten in de Waalhaven. | 45 |
| Figuur 18: Luchtfoto van het stadshavensgebied, kijkend richting de stad Rotterdam (Aeroview). | 47 |
| Figuur 19: Marktconcepten uit Portmarketing 2.0 HbR..... | 49 |
| Figuur 20: Schematische weergaven van de merkarchitectuur van de deelgebieden binnen herontwikkelingsopgave Waalhaven. | 49 |
| Figuur 21: Schematische weergaven van de analyse van de huidige elementen binnen de ruimtelijke identiteit van de Waalhaven. | 51 |
| Figuur 22: Schematische weergaven van de betrokkenheid van stakeholders op de ruimtelijke kwaliteit van de Waalhaven | 52 |
| Figuur 23: Merkpositionering herontwikkelingsopgave Waalhaven | 52 |
| Figuur 24: Conceptuele model van de merkpositionering..... | 53 |
| Figuur 25: Bedrijventerrein Schiphol Trade Park in ontwikkeling (2013). | 57 |
| Figuur 26: Schematische weergaven van de relatie tussen kenmerken van dunne/ zwakke en dikke/ sterke identiteiten bij Schiphol Trade Park. | 59 |

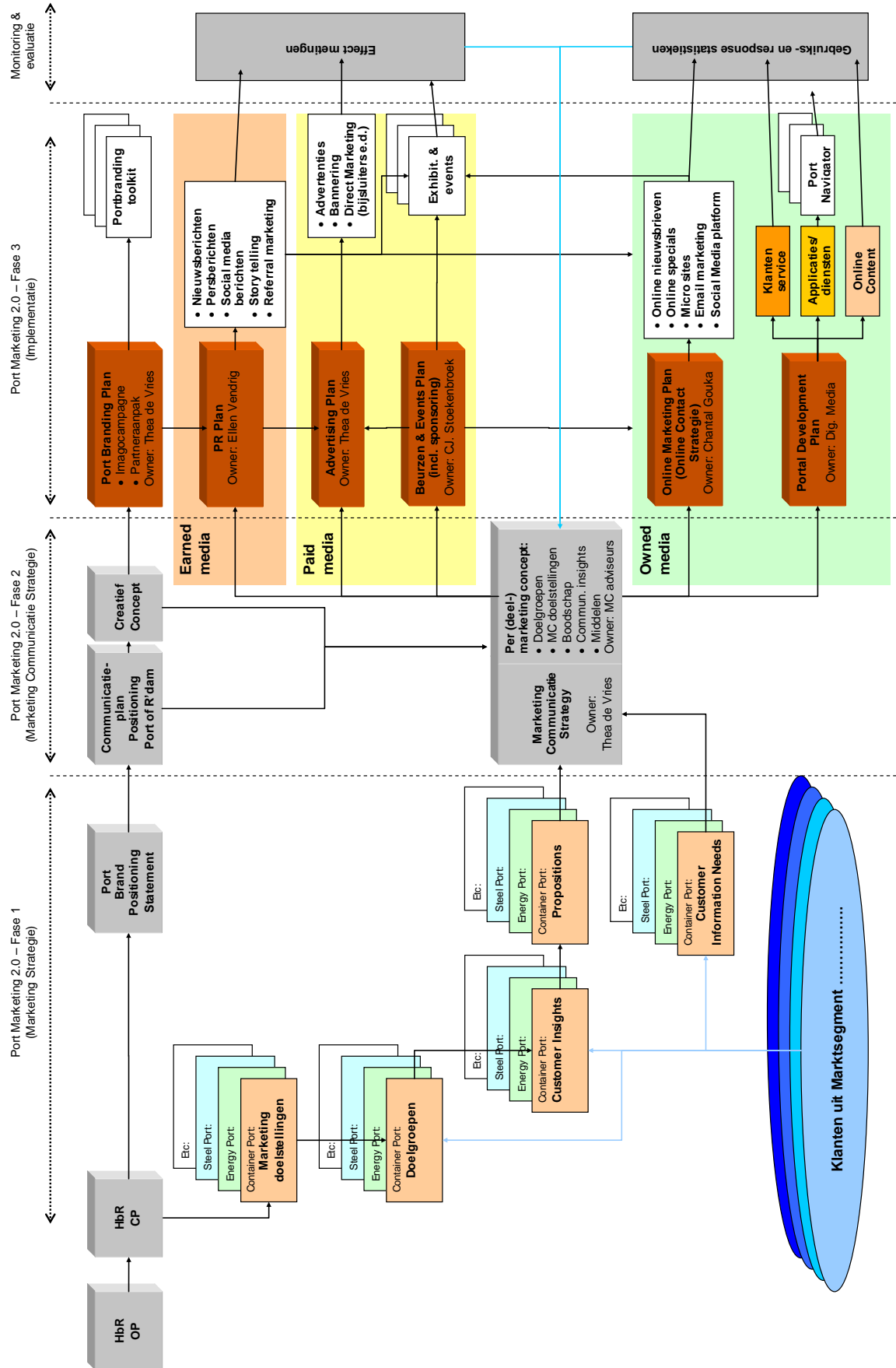
| | |
|--|----|
| Figuur 27: Regiokaart Amsterdam Metropool Area..... | 62 |
| Figuur 28: Deelgebieden van Schiphol Trade Park: Campus, Boulevard, Logistisch zone, A4 Skyline, Valley..... | 64 |
| Figuur 29: Schematische weergaven van de merkarchitectuur van de deelgebieden binnen SADC. .. | 64 |
| Figuur 30: Schematische weergaven van de elementen binnen de ruimtelijke identiteit van Schiphol Trade Park. | 65 |
| Figuur 31: Schematische weergaven van de betrokkenheid van stakeholders op de ruimtelijke kwaliteit van Schiphol Trade Park. | 66 |
| Figuur 32: Merkpositionering Schiphol Trade Park, SADC. | 66 |
| Figuur 33: Bedrijventerrein Stadhaven Minerva in ontwikkeling. | 67 |
| Figuur 34: Schematische weergaven van de relatie tussen kenmerken van dunne/ zwakke en dikke/ sterke identiteiten bij Stadhaven Minerva..... | 69 |
| Figuur 35: Verschillende marktinitiatieven die gevestigd zijn in Stadhaven Minerva. | 72 |
| Figuur 36: Schematische weergaven van de merkarchitectuur van de Stadhaven Minerva..... | 74 |
| Figuur 37: Schematische weergaven van de elementen binnen de ruimtelijke identiteit van Stadhaven Minerva. | 75 |
| Figuur 38: Theater Amsterdam. | 75 |
| Figuur 39: Schematische weergaven van de betrokkenheid van stakeholders op de ruimtelijke kwaliteit van Stadhaven Minerva..... | 76 |
| Figuur 40: Merkpositionering Stadhaven Minerva. | 77 |
| Figuur 41: Bedrijventerrein Overhoeks (2012)..... | 78 |
| Figuur 42: Schematische weergaven van de relatie tussen kenmerken van dunne/ zwakke en dikke/ sterke identiteiten bij Overhoeks..... | 80 |
| Figuur 43: Schematische weergaven van de merkarchitectuur van Overhoeks..... | 84 |
| Figuur 44: De letters 'I Amsterdam' als citybrand van Amsterdam geplaatst voor de Overhoeks – toren..... | 85 |
| Figuur 45: Schematische weergaven van de elementen binnen de ruimtelijke identiteit van Overhoeks. | 86 |
| Figuur 46: Schematische weergaven van de betrokkenheid van stakeholders op de ruimtelijke kwaliteit van Overhoeks..... | 86 |
| Figuur 47: De merkpositionering Overhoeks | 87 |
| Figuur 48: Overzicht van de verschillende verbanden die er gelegd kunnen worden binnen de merkpositionering. | 89 |
| Figuur 49: Overzicht van de ruimtelijke identiteit binnen de verschillende casussen..... | 90 |
| Figuur 50: Overzicht van de betrokkenheid stakeholders bij de verschillende casussen..... | 92 |
| Figuur 51: Overzicht van de merkpositionering van de drie casussen en de beweging die is ingezet. | 94 |
| Figuur 52: Conceptuele model van de merkpositionering..... | 99 |
| Figuur 53: Overzicht van de verschillende verbanden die er gelegd kunnen worden binnen de merkpositionering. | 99 |

Tabellen:

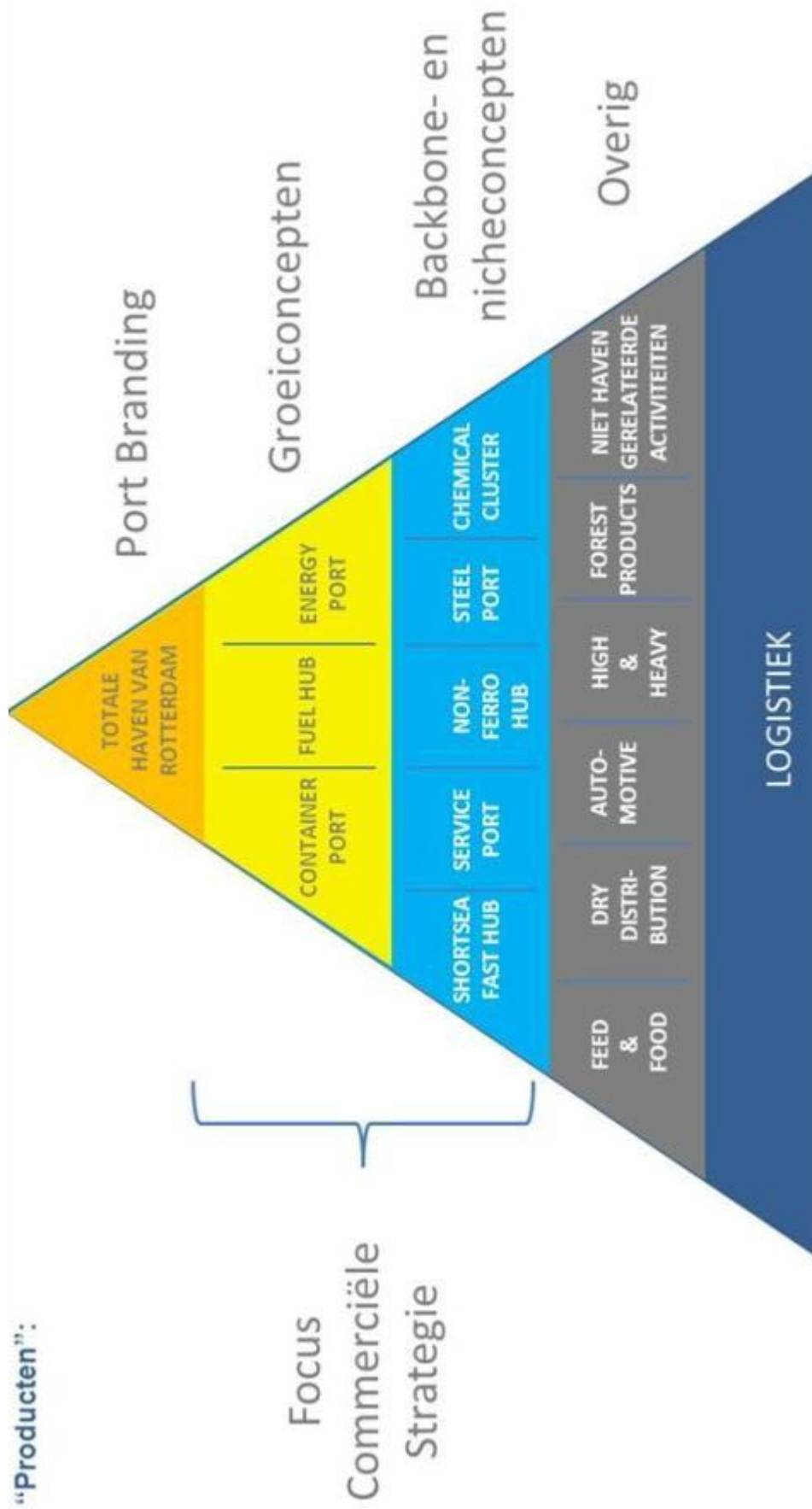
| | |
|--|----|
| Tabel 1: Het verschil tussen 'dikke' en 'dunne' ruimtelijke identiteiten (Terlouw 2009)..... | 26 |
| Tabel 2: Indeling elementen ruimtelijk identiteit met bijbehorende kenmerken (Joustra, 2005) | 28 |
| Tabel 3: Kenmerken van de verschillende strategieën binnen de merkarchitectuur..... | 30 |

| | |
|--|----|
| Tabel 4: Voor- en nadelen van de verschillende strategieën binnen de merkarchitectuur. | 31 |
| Tabel 5: De kenmerken van ‘dikke’ en ‘dunne’ regionale identiteiten (vertaling van Terlouw, 2009). | 36 |
| Tabel 6: Indeling elementen ruimtelijk identiteit met bijbehorende kenmerken van de Waalhaven. | 46 |
| Tabel 7: De verdeling van verschillende factoren van de casussen. | 56 |
| Tabel 8: Indeling elementen ruimtelijk identiteit met bijbehorende kenmerken van Schiphol Trade Park. | 60 |
| Tabel 9: Indeling elementen ruimtelijk identiteit met bijbehorende kenmerken van Stadhaven Minerva. | 71 |
| Tabel 10: Indeling elementen ruimtelijk identiteit met bijbehorende kenmerken van Overhoeks. | 82 |
| Tabel 11: Vergelijking casussen op het onderdeel Ruimtelijke identiteit. | 91 |
| Tabel 12: Vergelijking casussen op het onderdeel Governance. | 93 |
| Tabel 13: Vergelijking casussen op het onderdeel Merkpositionering. | 95 |

Bijlage 1: Strategy scheme/ framework Portmarketing 2.0 HbR.



Bijlage 2: Marketingconcepten HbR uit Commercieel plan



Bijlage 3: Vragenlijst interviewgesprekken

Analyse gebiedsontwikkeling: plan- en visievorming

- Korte omschrijving van het (bedrijven)terrein en waar het een onderdeel van is?
- Hoe zijn de grenzen van de gebieden tot stand gekomen; vanuit clustervorming, historische grenzen, administratieve gebieden?
- Welke type gebiedsvisies zijn er te herkennen binnen het gebied? En met welke partijen is er consensus nodig?
- Wat is de rol van de ontwikkelingsmaatschappij; actief/ investerend, faciliterend, kaderstellend?
- Wat zijn de ambities/doelen van het deelplan en het totaalplan?
- Welke strategie wordt er gebruikt om de ambities te realiseren (in combinatie met de rol!)?
- Hoe wordt de marktvrage voor het gebied bepaald? Is er een aparte commercieel profiel gemaakt (met marktconcepten)?
- Waarmee is de ontwikkelstrategie het meest te herkennen; integraal (G.O. 1.0), organisch (G.O. 2.0), waarde stromen (G.O. 3.0)?
- Hoe wordt de ontwikkelstrategie gedeeld; aan de voorkant betrekken doelgroepen, onderdeel van opstellen, achteraf met publieksversie?
- Is er sprake van een uitvoeringsprogramma? En wat is de tijdshorizon daarvan? Welk type uitvoeringsprojecten komen hierin voor?
- Is er een investeringsstrategie opgesteld? En wordt deze gemonitord? Wordt er ook op andere facetten gestuurd?
- Hoe wordt omgegaan met het spanningsveld van de korte termijn resultaten en de lange termijn ambities?
- Wat zijn de doelgroepen van het gebied? In hoeverre verschillen deze doelgroepen zich van de huidige?
- Is de oriëntatie van de doelgroepen regionaal (lokaal - nationaal) of globaal?
- Als het gebied uit verschillende producten wordt gezien; wat zijn dan de aantrekkelijke gebiedsproducten voor de doelgroep? (UBP)

Uitvoering strategie: Marketing

- Loopt het uitvoeringsprogramma volgens planning? En waar is dat aan te danken/wijten?
- Wat is de huidige identiteit van het gebied? En wat zou de identiteit volgens de strategie moeten worden?
- Is het gebied te omschrijven als een merk? Wat zijn de kenmerken en hoe worden ze geuit?
- Op welke manier wordt er gewerkt aan het profileren van het gebied?
- Bestaat er overlapping met andere gebieden; is dit een versterking of concurrentie?
- Is er een specifiek marketingplan opgesteld voor dit gebied?
- Is het gebied een onderdeel van een groter marketinggebied? En is de relatie zichtbaar?
- Heeft de marketingstrategie van het gebied een koppeling met het corporate moederbedrijf?
- Waar ligt de focus op; interne- (accountmanagement, ambassadeurs) of externe doelgroep (value proposition)?

- Wordt de uitvoeringstrategie top-down of bottom-up uitgerold?
- Door welke partijen wordt er aan marketing gedaan binnen het gebied?
- hoe zitten de netwerken in elkaar? Welke marketing aspecten worden ingezet?
- Wat is de perceptie van de doelgroepen op het huidige imago van het gebied? En hoe wordt/ is deze bepaald? (sense of place)
- Welke rol zou branding kunnen hebben binnen de gebiedsontwikkelingsopgave?
- Wordt het gebied momenteel 'geladen' (verandering imago door identiteit aan te passen)? En wordt dit gedaan?
- Hoe wordt gebiedsmarketing momenteel ingezet? (promotie, productontwikkeling, organisatie, etc.)

Organisatie

- Hoe zit de organisatorische relatie in elkaar tussen het opstellen van de visie, de strategie en de uitvoering van projecten?
- Waar ligt welke verantwoordelijkheid; takenpakket? Is er sprake van prestatie indicatoren (KPI's)?
- Vanaf wanneer wordt er nagedacht over een marketingstrategie?
- Op welk schaalniveau wordt de marketing toegepast; vastgoed, kavel, deelgebied of groter geheel?
- Worden er externe partijen ingehuurd voor specialistisch advies? En welk specialisme is dit dan?

Overige/ Lessons learned

- Welke wijzingen zijn er afgelopen 10 (?) jaar gemaakt in de aanpak van de gebiedsontwikkeling?
- Welke knelpunten zijn er verder nog te herkennen binnen de plan- en visievorming?
- Zijn er organisatorische veranderingen doorgevoerd om het proces beter te faciliteren?

Doelgroepen/ Gebruikers

- Bevat het gebied uit meerdere deelgebieden? En hoe is dit merkbaar?
- Welke partijen waren betrokken bij de vestiging van uw onderneming in het gebied? En wat was hun rol?
- Wat zijn de UBP's van dit gebied voor uw onderneming?
- Is er nu nog een accountmanager (van de gemeente?) betrokken voor eventuele nazorg?
- Welke onderdelen zouden procesmatig verbeterd kunnen worden, die een impact hebben op de vestigingskwaliteiten van het gebied?
- Noem een aantal plus- en minpunten op van het gebied; onderverdelen in harde en zachte aspecten?
- Op welke onderdelen kan er invloed uitgeoefend worden? Klopt het huidige beeld van het gebied bij u eerdere veronderstelling?
- Of zijn er beloftes gemaakt, die het gebied niet waarmaakt?
- Is het merk een onderdeel van een groter geheel en/of corporate visie? En is dit zichtbaar in de marketing? Wat is het imago van het gebied?

- Is het gebied uit te drukken als een merk? En hoe zou u dat merk dan omschrijven?
- Wordt uw onderneming betrokken bij de marketing van het gebied? Ambassadeursfunctie?
- Wat zijn de doelgroepen voor de gebiedsontwikkeling? Wordt hier strak aan gehouden of zijn er ook afwijkingen?
- Loopt de vastgoed-/ gebiedsontwikkeling volgens planning of is er een vertraging te benoemen?

