

Citymarketing: wat, waarom en hoe?

CITY MARKETING

Rik De Keyser • bestuurder-directeur WES

In dit artikel gaan we dieper in op plaatsmarketing voor steden en gemeenten. We bekijken wat we verstaan onder citymarketing, waarom steden en gemeenten zich zouden moeten engageren op het pad van citymarketing en hoe ze dat best doen. We eindigen met een evaluatie van de actuele citymarketingpraktijk in Vlaanderen en de lessen die we daaruit kunnen trekken.



Rik De Keyser

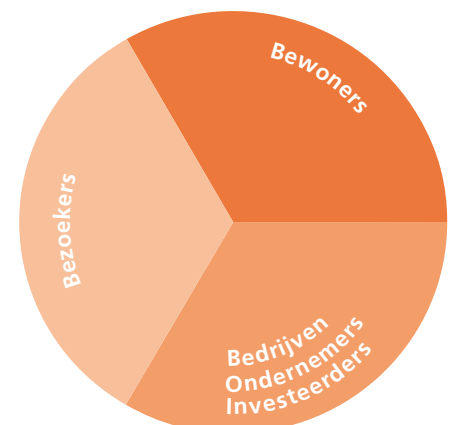
1 Wat is citymarketing?

Zoals een bedrijf of dienstverlener door marketinginspanningen de aandacht vestigt op zijn product of dienst en de consumenten aanzet om voor zijn product of dienst te kiezen, zo ook probeert een stad of gemeente zich door citymarketing in de spotlights te zetten.

Citymarketing is dus een marktgericht instrument van het stedelijke of gemeentelijke beleid waarmee men probeert om het gewenste imago van de stad te creëren, te verbeteren of bij te stellen en om deze positionering

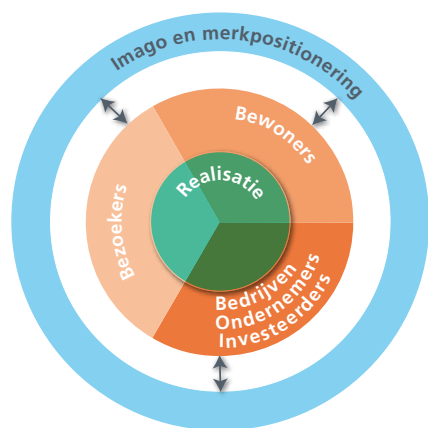
daadwerkelijk om te zetten in feitelijke realisaties. Het hoofddoel van citymarketing is de doelgroepen te bewegen hun activiteiten in de eigen stad of gemeente te ontplooiën.

Wie zijn die doelgroepen? Citymarketing heeft betrekking op drie grote doelgroepen, de zogenaamde **drie B's: bewoners, bezoekers en bedrijven**. Citymarketing is dus meer dan alleen maar het aantrekken van bezoekers. Het richt zich ook op het behouden en aantrekken van (potentiële) bewoners en bedrijven, ondernemers, handelaars en investeerders.



De drie B's kunnen vanzelfsprekend specifiek worden ingevuld. Wat de bewoners betreft, kan men zich gaan richten op nieuwe inwoners, jonge tweeverdieners, hoogopgeleide personen, enz. Bij de bedrijven kan men zijn inspanningen concentreren op hoofdkwartieren, hightechbedrijven, internationaal georiënteerde bedrijven, bepaalde detailhandelbranches, enz. Ook bij de bezoekers kan men verschillende segmenten onderscheiden: toeristen en recreanten, deelnemers aan meetings en conferenties, shoppers, enz.

In het kader van citymarketing is het belangrijk om te weten op basis van welke parameters doelgroepen een gemeente of stad uitkiezen. Onderzoek in steden en gemeenten waarin WES heeft gewerkt, heeft uitgewezen dat de keuze om in een bepaalde stad of gemeente te gaan wonen, er een bedrijf te vestigen of te bezoeken hoofdzakelijk wordt bepaald door twee aspecten: de aanwezige voorzieningen en subjectieve, emotionele overwegingen. Dit heeft als gevolg dat een gepast citymarketingbeleid acties moet omvatten die inwerken op deze twee vlakken. Citymarketing is dus werken op twee fronten.



Er is het **marketingluik** dat tot doel heeft de bekendheid van de stad of gemeente te verhogen en een imago van de stad of gemeente te creëren door een gepaste merkpositionering die de doelgroepen kan aantrekken. Met het marketingluik willen we dus de stad of gemeente "op de kaart"

zetten. We willen een imago voor de stad of gemeente creëren dat aantrekkelijk is en inspeelt op de emotionele overwegingen van de doelgroepen. Een positief imago is echter niet voldoende. Het imago moet beantwoorden aan de realiteit en de stad of gemeente moet leveren wat het belooft!

Daarom is er ook het noodzakelijke **realisatie- of productluik**. Tastbare initiatieven en projecten moeten worden ontwikkeld die de gekozen positionering ondersteunen en waarmaken. De stad of gemeente moet op die manier worden uitgebouwd dat de behoeften en verwachtingen van de doelgroepen worden ingevuld. We spreken in dit geval ook over **citymaking**.

Citymarketing is dus veel meer dan de creatie van een mooi logo en een al of niet leuke slagzin. Een volwaardige citymarketingactiviteit werkt aan het product en aan de marketing en communicatie van de plaats.

2 Waarom, doelstellingen en nut van citymarketing?

Citymarketing is geen simpele activiteit die je er effen bijneemt. Waarom zouden steden of gemeenten zich dan de moeite getroosten om tijd en geld te investeren in citymarketing? Er zijn meerdere redenen aan te geven waarom dit geen slecht idee is.

We leven vooreerst in een voortdurend veranderende wereld. De omgeving waarin steden en gemeenten functioneren evolueert constant. Dit heeft als gevolg dat steden en gemeenten zich moeten aanpassen aan wijzigende verwachtingen zowel in hun product als in de manier waarop ze communiceren met de doelgroepen. Bedenk daarbij dat de kopers van een plaats een voordeel hebben op de aanbieders van die plaats. Het is als consument veel gemakkelijker van stad te veranderen in een beslissingsproces dan als overheid een stedelijk of gemeentelijk product aan te passen aan nieuwe trends. Elke stad en gemeente kent op dat vlak een zekere inertie. De noodzakelijke veranderingen en aanpassingen laten soms op zich wachten. Consumenten

en bedrijven wachten niet en trekken naar deze stad of gemeente die het best aan hun behoeften en verwachtingen beantwoordt.

Er is de toenemende concurrentie tussen steden en gemeenten als gevolg van de toegenomen mobiliteit van de doelgroepen. Bewoners, bezoekers en bedrijven zijn steeds minder plaatsafhankelijk. Shoppers zijn bijvoorbeeld veel meer dan vroeger bereid om grotere afstanden af te leggen om een bepaald product op de kop te tikken. Hun actieradius neemt toe en meer steden en gemeenten maar ook shopping centers, outlet centers enz. komen binnen het bereik. Waar men vroeger als stad of gemeente met een beperkt aantal andere steden of gemeenten uit vooral de directe omgeving concurreerde, is deze concurrentie nu veel breder geworden. Als men daar niet op reageert, dan kan men verwachten dat de competitieve positie van een stad of gemeente achteruitgaat. Niets doen leidt tot een competitieve achteruitgang.

In veel segmenten is er geen sprake meer van groei. Denken we bijvoorbeeld aan het dagtoerisme. De dagrecreatiemonitor van WES toont aan dat het aantal dagtrips nauwelijks nog groeit. Dit heeft als gevolg dat er harder moet worden gewerkt voor minimaal het behoud en bij voorkeur de uitbreiding van het marktaandeel.

Hoefte het nog gezegd dat besturen op vandaag worden geconfronteerd met budgettaire beperkingen? Een zuinig beleid staat voorop. Citymarketing kan vanuit een eenduidige toekomstvisie een hefboom zijn om het gehele beleid van een stad of gemeente te stroomlijnen en efficiënter en effectiever te maken.

De vraag is dus of men eigenlijk wel een keuze heeft? Kan een moderne stad of gemeente nog zonder citymarketing? De vraag stellen is het antwoord leveren. Citymarketing zal een steeds belangrijker beleidsinstrument worden in de toekomst. Als men correct inzet op citymarketing, kan men bovendien een positieve return verwachten. Het via citymarketing versterken van de aantrekkelijkheid

van een stad of gemeente voor haar doelgroepen heeft ongetwijfeld positieve gevolgen die zich meestal uiten in een grotere economische en sociaal-culturele activiteit. Bijvoorbeeld, het aantrekken van nieuwe bedrijven leidt tot de creatie van extra tewerkstelling waardoor indirect nieuwe arbeidsplaatsen tot stand komen, nieuwe inwoners worden aangetrokken en nieuwe inkomsten voor stad of gemeente worden gegenereerd. Een versterking van het cultuuraanbod in het kader van citymarketing zal leiden tot meer tevreden inwoners, tot meer bezoekers die ter plaatse besteden in de lokale economie wat dan weer de werkgelegenheid ondersteunt.

Citymarketing is ook een instrument om als stad of gemeente niet in de schaduw van grotere steden of gemeenten te verdwijnen. Natuurlijk moet men zijn plaats kennen. Er is nog zoiets als de hiërarchie van steden en gemeenten. Men moet dus niet de concurrentie aangaan met bijvoorbeeld grootsteden. Men moet zich wel ervan onderscheiden en een eigen plaats verwerven door specifieke, karakteristieke aspecten te beklemtonen. Op beleidsvlak kan citymarketing de ontbrekende integrerende factor zijn in het gehele stedelijke of gemeentelijke beleid. Als de overkoepelende toekomstvisie uitgewerkt binnen het citymarketingproces richtinggevend is voor de beslissingen en acties in de verschillende beleidsdomeinen zoals wonen, lokale economie, cultuur, enz., ontstaat consistentie in het beleid. Bijvoorbeeld, door citymarketing steeds als invalshoek te nemen, wordt een eenduidig en consistent imago opgebouwd. De eenduidige toepassing van de citymarke-

tingvisie stroomlijnt en vergemakkelijkt de beleidsvoering.

Citymarketing opent ook mogelijkheden om andere zowel publieke als private partners die ook belang hebben bij een goed functionerende stad of gemeente bij het beleid te betrekken. In bepaalde gevallen kan dit aanleiding geven tot het samenbrengen van extra financiële middelen die dan weer ten voordele van de citymarketingacties kunnen worden ingezet.

3 Hoe citymarketing aanpakken in de praktijk?

Het proces om te komen tot citymarketing bestaat uit twee niveaus en per niveau uit een aantal stappen. Onderstaande figuur illustreert deze aanpak. Ze is het resultaat van de praktijkervaring die WES opdeed in steden en gemeenten als Bilzen, Brasschaat, Helmond, Maasmechelen, Mechelen en Sint-Niklaas.

Het eerste niveau betreft het project citymarketing zelf. Het doel is om citymarketing ingang te doen vinden in het stedelijke of gemeentelijke beleid en er gestalte aan te geven. Diverse stappen moeten worden doorlopen.

In een eerste stap moeten de betrokken stakeholders bewust worden gemaakt van het belang van citymarketing en de behoefte om in een citymarketingproject te stappen. In deze fase is het belangrijk om voldoende draagvlak voor het project te creëren.

De tweede stap omvat de formulering van de scope en doelstellingen van het citymarketingproject. In deze fase moet

ook worden beslist over de organisatorische invulling: zal men intern het project aanpakken of zal men zich laten bijstaan door externe specialisten?

In de derde stap wordt beslist om al of niet met het citymarketingproject door te gaan en op welke wijze.

Daarna volgt de uitwerking van het citymarketingplan en de consistente uitvoering van het plan.



Op het einde is er de evaluatie zowel van de bereikte resultaten als van het volledige citymarketingproces. Het is een leermoment dat een nieuwe citymarketingcyclus kan initiëren.

Het tweede niveau omvat de uitwerking van het eigenlijke citymarketingplan. Ook in deze fase doorlopen we een reeks van stappen.

We beginnen met enkele opstartactiviteiten van het projectteam.

In de tweede stap inventariseren we

Het project citymarketing



de huidige situatie en de verwachte tendensen.

- Profiel of actuele toestand:
 - Nagaan van de feitelijke kenmerken van een plaats, wat heeft de plaats momenteel te bieden?
 - De analyse van de cultuurhistorische, ruimtelijk-fysieke en sociaaleconomische situatie en overeenkomstige beleidsvisies
 - Het bepalen van de stakeholders
 - De analyse van de bestaande communicatie
- Imago van de plaats bij de doelgroepen, de aangevoelde eigenheid van de plaats, hoe komt de plaats over bij de doelgroepen
- Resultaat = karakterschets van de plaats in de huidige situatie



De derde stap is de analysestap: wat kunnen we leren uit de huidige situatie en verwachte tendensen? Deze stap gebeurt meestal onder de vorm van een SWOT-analyse.

De belangrijke vierde stap legt de visie en strategie vast. Waar willen we als stad of gemeente naartoe? Wat is onze ambitie? Hoe gaan we ons profileren?

De citymarketingvisie drukt de beredeneerde ambitie uit waar een gemeente of stad naartoe wil werken op middellange en lange termijn. Dit omvat vooreerst de keuze van doelgroepen: tot welke doelgroepen willen wij ons

richten? Welke prioriteit wordt aan elke doelgroep toegekend? Daarnaast leggen we de kernwaarden vast: wat willen we betekenen voor deze doelgroepen? Het is ook het gepaste moment om rekening te houden met eventuele toekomstambities die niet in het verlengde liggen van de huidige evolutie maar die de stad of gemeente in zijn geheel of op een specifiek gebied op een significant hoger niveau willen tillen.

In de laatste stap vertalen we de visie en strategie naar een actieplan dat aangeeft welke prioritare acties noodzakelijk zijn om onze doelstellingen te bereiken. Dat actieplan omvat maatregelen op drie niveaus: product, marketing en communicatie, en organisatie.

Een positief imago is niet voldoende. Het imago moet beantwoorden aan de realiteit. De stad of gemeente moet kunnen waarmaken wat het belooft in de profilering en communicatie en de stad of gemeente moet aandacht hebben voor het invullen van de behoeften van de doelgroepen. Productontwikkeling is dus noodzakelijk. Dit kan onder twee vormen: fysische of dienstverlenende projecten of ingrepen (eerder op lange termijn, het zijn veelal speerpuntprojecten) en evenementen en themawerking (eerder op korte termijn).

Citymarketing is het aanprijzen van het merk "plaats x". Dus tal van acties en initiatieven vallen onder de noemer communicatie. Het doel is de positionering/gewenst imago over te brengen naar en te doen begrijpen door de doelgroepen met als uiteindelijk doel het creëren van positieve veranderingen in de kennis over en de houding/gedrag van de doelgroepen tegenover de stad of gemeente.

Op de derde plaats moet er worden gewerkt aan de citymarketingorganisatie. Het doel is de uitbouw van een citymarketingorganisatie, al of niet binnen de stedelijke of gemeentelijke structuur, die kan instaan voor de verdere ontwikkeling en het tot uitvoering brengen van het citymarketingbeleid en voor de monitoring en evaluatie van de bereikte resultaten.

De organisatorische inkadering is niet altijd even gemakkelijk. Citymarketing heeft heel wat raakvlakken met diverse beleidsdomeinen die elk hun eigen aspiraties hebben. Veel stakeholders zijn actief binnen het krachtveld van citymarketing met soms tegengestelde belangen die niet eenvoudig te verzoenen zijn.

Dit is een schets van de algemene aanpak. Aangezien elke stad of gemeente zijn eigen cultuur, politiek en leiderschapsklimaat heeft, is elk citymarketingproces uniek.

4 De citymarketingpraktijk in Vlaanderen

In de vorige paragrafen schetsten we het ideaalbeeld rond de introductie en uitwerking van plaats- en citymarketing. We kunnen ons de vraag stellen in welke mate citymarketing ingang heeft gevonden in West-Vlaanderen en bij uitbreiding in Vlaanderen en of de geschetste aanpak de gangbare praktijk is. We verwijzen in dit verband ook naar het artikel over "Citymarketing in West-Vlaanderen: nog veel werk aan de winkel".

- Vanuit onze praktijkervaring moeten we tot de conclusie komen dat de principes van citymarketing in veel gevallen niet tot maar zeer gedeeltelijk worden toegepast:



- Veel, vooral kleinere steden en gemeenten hebben nog niet de nood aan citymarketing ingezien. Citymarketing wordt vaak gelijkgesteld met grotere steden en gemeenten. Onterecht, want elke stad of gemeente heeft doelgroepen, elke stad of gemeente heeft of men het wil of niet een imago, elke stad of gemeente moet werken aan haar product en elke stad of gemeente heeft concurrentie. Elke gemeente heeft dus te winnen bij citymarketing.
- Citymarketing wordt vaak herleid tot acties ten opzichte van één doelgroep, in veel gevallen externe bezoekers of toeristen. Vooral de doelgroep bedrijven wordt vaak stiefmoederlijk bedeed.
- Citymarketing wordt soms minimaal geïnterpreteerd onder de vorm van een huisstijl. Citymarketing is echter veel meer dan een logo en al of niet leuke slagzin.
- De gevoerde communicatie in het kader van citymarketing is vooral informatief. Er wordt weinig tot niet aan imagovorming gedaan. Slechts in weinig gevallen treedt men wervend op, bijvoorbeeld in het geval van een evenement.
- Veel positioneringen zijn nogal algemeen en lijken zelfs op elkaar. Dit staat lijnrecht tegenover de doelstelling van citymarketing om zich te onderscheiden van de concurrentie.
- Opvallend is dat veel steden en gemeenten soms nog weinig vertrouwd zijn met begrippen als positionering of branding. In veel gevallen heeft men weinig kaas gegeten van moderne marketing(technieken).
- Ten slotte is citymarketing weinig ingeburgerd als overkoepelende beleidsfilosofie. Het idee om vanuit één visie het ganse stedelijke of gemeentelijke beleid aan te sturen wordt zelden in de praktijk gebracht.

We kunnen dus concluderen dat er nogal wat weg moet worden afgelegd om tot een veralgemeende toepassing van citymarketing te komen. We moeten vooral drie lessen onthouden:

1. Citymarketing moet worden gezien als een beleidsfilosofie die centraal staat in alle beslissingen, projecten en acties die een stad of gemeente onderneemt.
2. Citymarketing is noodzakelijk voor elke stad of gemeente, ongeacht de grootte of andere kenmerken van de stad of gemeente.
3. Beloof met citymarketing nooit wat je niet kunt waarmaken, lever wat je belooft! ■