

Is Bergen merkwaardig?

Advies over de te volgen merkstrategie
voor de gemeente Bergen (NH)

Opdrachtgever: Stuurgroep Toerisme en Recreatie Bergen

Opdrachtnemer: Leisure Result

Datum: Mei 2009



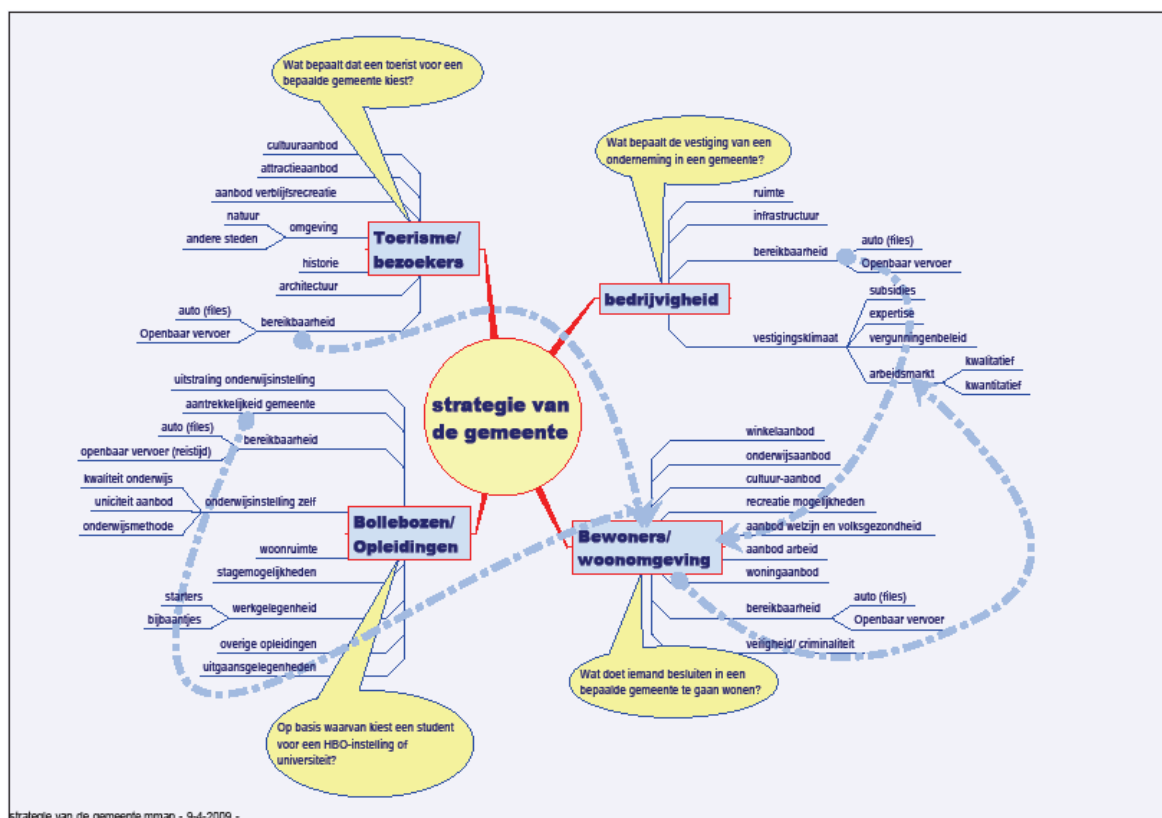
INHOUD

SAMENVATTING	3
1. INLEIDING	5
1.1 Aanleiding en doelstellingen	5
1.2 Leeswijzer	5
2. AANPAK	6
2.1 Literatuuronderzoek city branding	6
2.2 Case studies	6
2.3 Expertpanel	6
3. LITERATUURONDERZOEK	8
3.1 Merkgebruik bij steden en regio's	8
3.2 Merkstrategie	9
3.3 Merkportfoliomanagement	10
3.4 City- en regiobranding	11
3.4.1 (City/regio)branding versus (city/regio)marketing	11
3.4.2 Citybranding in de praktijk	12
3.4.3 Regio- of citybranding met verschillende kernen	13
3.5 Conclusies	14
4. BESLISMODEL KEUZE MERKSTRATEGIE	16
5. GEMEENTELIJKE MISSIE, VISIE EN STRATEGIE	17
5.1 Overkoepelende missie, visie en strategie	17
5.1.1 Kunst en cultuur	17
5.1.2 Toerisme en recreatie	17
5.1.3 Natuur	18
5.1.4 De burger centraal	18
5.1.5 Wijkgericht werken	18
5.1.6 Leefbaarheid	18
5.2 Strategie per doelgroep	18
5.2.1 Bedrijvigheid (bedrijven)	18
5.2.2 Woonomgeving (bewoners)	18
5.2.3 Hoger onderwijs (bollebozen)	19
5.2.4 Toerisme (bezoekers)	19
6. KEUZEMODEL VOOR DE GEMEENTE BERGEN	20
6.1 Waarom behoefte aan een merkstrategie?	20
6.2 Heeft Bergen een merk nodig?	20
6.3 Keuzemodel	20
7. VIJF SCENARIO'S VOOR MERKSTRATEGIE	24
7.1 Monolithisch merk basis	25
7.2 Semi-monolitische merk basis	25
7.3 "Endorsed" merk basis	26
7.4 "Multibranded" merk basis	26
7.5 "Singlebranded" merk basis	27
8. AANBEVOLEN MERKSTRATEGIE	28
9. RANDVOORWAARDEN EN AANDACHTSPUNTEN	29
9.1 Algemene randvoorwaarden voor een succesvolle merkstrategie	29
9.2 Aanvullende succesfactoren	30
BRONNEN	31
BIJLAGE 1: PRESENTATIE EXPERTPANEL	32
BIJLAGE 2: BESLISMODEL KEUZE MERKSTRATEGIE	37
BIJLAGE 3: KEUZEMODEL TOERISTISCHE MERKSTRATEGIE	38
BIJLAGE 4: VOOR- EN NADELEN PER MERKSTRATEGIE	39
BIJLAGE 5: ERVARINGEN ELDERS	40
BIJLAGE 6: DEELNEMERS EXPERTSESSIE	47

SAMENVATTING

De Stuurgroep Toerisme en Recreatie Bergen is al geruime tijd actief met het ontwikkelen, ontsluiten en promoten van het toeristisch-recreatieve aanbod. Hierbij wordt ingezet op het behalen van schaalvoordelen en is samenwerking tussen alle kernen in de gemeente een speerpunt. Onderdeel van de activiteiten is het ontwikkelen van een merkstrategie voor de gehele gemeente. De behoefte hieraan is met name ontstaan vanwege toenemende concurrentie van andere toeristische (strand)bestemmingen. Daarnaast vindt de Stuurgroep een merkstrategie noodzakelijk om invulling te geven aan de gewenste groei van de lokale vrijetijdseconomie. Niet door het stimuleren van massatoerisme en uitbreiding, maar vooral door kwaliteitsverhoging en verbreding van het toerisme seizoen. Tot slot kan door een passende merkstrategie waarbij krachten worden gebundeld meer worden gecommuniceerd: meer diversiteit én vaker.

In dit rapport worden aanbevelingen gedaan voor de keuze van een merkstrategie en voor de uitwerking hiervan. Daarnaast worden enkele voorwaarden voor een succesvolle invulling van deze merkstrategie beschreven. Een merkstrategie is normaal gesproken uitvloeisel van een visie, hieruit voortvloeiende doelstellingen en doelgroepenselecties. Voor de gemeente Bergen zijn de volgende doelgroepen relevant: bewoners, bezoekers en bedrijven. Voor wat betreft de meeste onderdelen zijn de beleids- en marketingdoelstellingen al in grote lijnen helder. Per doelgroep zou de gemeente haar doelstellingen wellicht nog verder kunnen aanscherpen en in kaart brengen onder welke condities aan die doelstellingen kan worden voldaan. Onderstaand figuur laat een reeks van mogelijke condities zien en enkele relaties onderling¹.

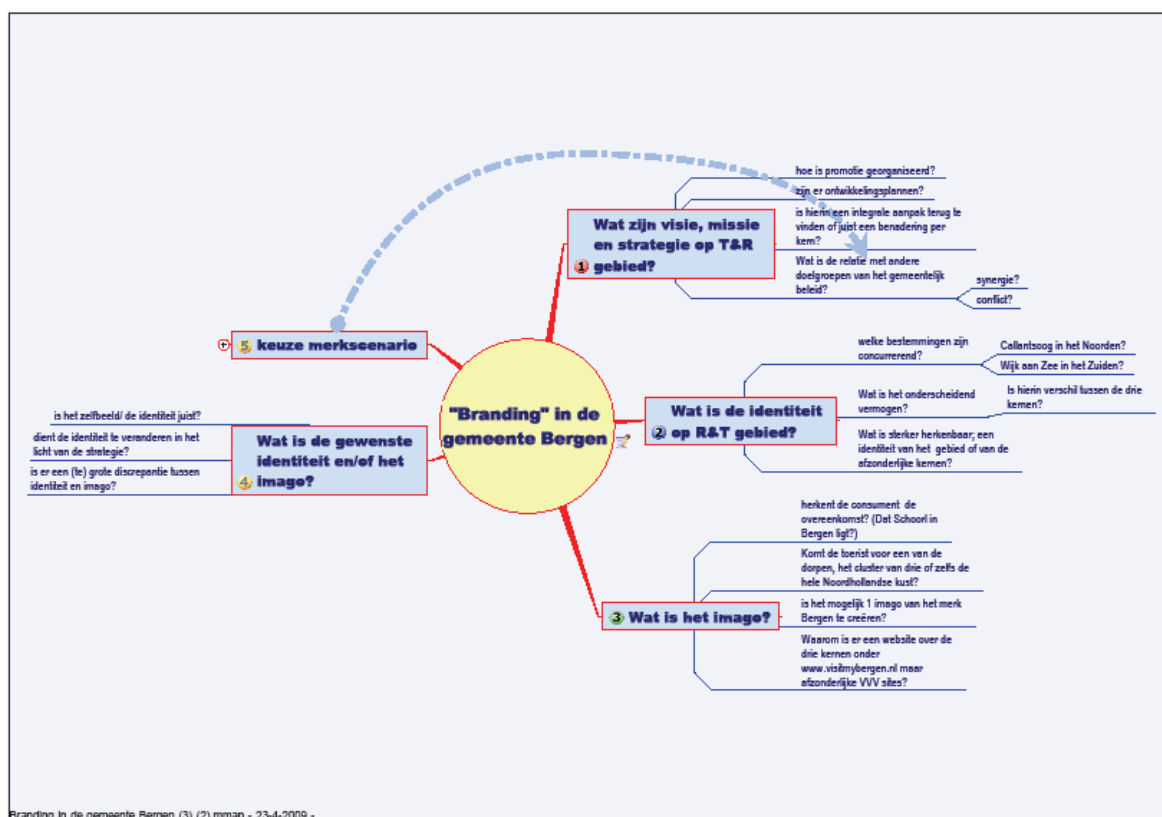


In dit advies ligt de nadruk op een merk voor de gemeente Bergen in het kader van haar toeristische ambities. Maar het merk draagt breder dan dat. Doelstellingen en strategie

¹ Deze figuur en de figuur op de volgende pagina staan voor de leesbaarheid uitvergroot in de bijlagen 2-5.

dienen dus ook getoetst te worden aan doelstellingen van de overige doelgroepen van de gemeente.

Het onderstaande model geeft schematisch weer welke factoren een rol spelen bij de te volgen merkstrategie:



De gemeente Bergen wil graag één toeristische bestemming zijn. Het is daarbij zaak de sterke elementen uit de identiteit van de afzonderlijke kernen te bundelen om zo tot een totale identiteit te komen, die een brede doelgroep aanspreekt en voldoende waarde biedt om tot een bezoek uit te nodigen. Deze gezamenlijke identiteit dient zo sterk of zo onderscheidend te zijn dat men een vergelijking met mogelijke concurrenten als Callantsoog, Wijk aan Zee, maar zelfs ook Scheveningen of Zandvoort glansrijk kan doorstaan. Het gevoel van "trots op het eigen dorp" is heel sterk. In een gezamenlijke doelstelling kan dat afbreuk doen aan een gezamenlijke profilering en dus krachtige aanwezigheid op de markt. De genoemde trots dient echter niet verloren te gaan, omdat het ook een onderscheid vormt binnen het te kiezen centrale merk.

Op basis van literatuurstudie, de mening van experts en van stakeholders uit de gemeente, vergelijkend onderzoek in andere regio's in combinatie met bovenstaand model kan het volgende worden vastgesteld.

Het belang van een sterk merk om zich te onderscheiden van concurrerende gemeenten of regio's wordt breed onderkend. Ook het feit dat complementair aanbod tot een sterkere propositie leidt is een belangrijk argument. De angst om het bestaande imago en zelfs de identiteit per kern kwijt te raken speelt echter ook een rol. Met een opheffing van de bestaande merken (de kernen) zou het kind met het badwater worden weggegooid. Algemeen werd de voorkeur gedeeld voor een scenario, waarbij de sterke en onderscheidende elementen van de verschillende kernen (en dus de onderlinge verschillen) gecombineerd en de overeenkomsten tussen de kernen verbindend zouden kunnen worden. Op basis hiervan stellen wij een zogenaamde "endorsed" merk basis voor, waarbij de bestaande merken binnen de gemeente een rol blijven spelen, maar steeds gecommuniceerd wordt met een gezamenlijke "afzender".

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding en doelstellingen

De Stuurgroep Toerisme en Recreatie Bergen is al geruime tijd actief met het ontwikkelen, ontsluiten en promoten van het toeristisch-recreatieve aanbod. Hierbij wordt ingezet op het behalen van schaalvoordelen en is samenwerking tussen alle kernen in de gemeente een speerpunt. Onderdeel van de activiteiten is het ontwikkelen van een merkstrategie voor de gehele gemeente. De kern van deze strategie bestaat uit het voeren van één merk dat per kern een eigen verbijzondering krijgt.

Het vermarkten van een groot en divers palet aan toeristisch-recreatieve producten vraagt om draagvlak. Niet alleen het bedrijfsleven, maar ook inwoners en de gemeentelijke organisatie zullen dit merk moeten (uit-)dragen. De gemeenteraad heeft zich op 25 november positief opgesteld naar de ontwikkelde merkstrategie, maar zoekt nog naar een bredere onderbouwing ervan.

Daarom wil de Stuurgroep Toerisme en Recreatie Bergen een onderzoek laten doen waarmee deze onderbouwing geleverd wordt én waarmee het draagvlak verstevigd kan worden. Samengevat zijn de doelstellingen van het onderzoek:

- Onderbouwen van de gekozen merkstrategie door ervaringen elders in het land en door literatuurstudie;
- Werken aan het draagvlak voor de strategie door de belangrijkste stakeholders te betrekken bij het onderzoek.

1.2 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de gehanteerde aanpak om te komen tot de aanbevelingen in dit rapport. De basis was literatuurstudie, waarvan de uitkomsten zijn beschreven in hoofdstuk 3. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 een beslismodel gepresenteerd op basis waarvan de gemeente Bergen haar keuze voor een te voeren merkstrategie kan baseren. In dit beslismodel wordt nadrukkelijk belang gehecht aan de onderliggende gemeentelijke missie, visie en strategie. Daarom is hoofdstuk 5 hier volledig aan gewijd. Op basis daarvan kan het beslismodel voor de gemeente Bergen worden ingevuld in hoofdstuk 6. Hieraan zijn vijf scenario's voor de te volgen merkstrategie gekoppeld. Die worden in hoofdstuk 7 beschreven. Aansluitend wordt in hoofdstuk 8 toegelicht welke merkstrategie de voorkeur geniet en waarom. Bij de invulling van deze merkstrategie zal echter wel aan een aantal randvoorwaarden moeten worden voldaan. Deze staan opgesomd in hoofdstuk 9. Tot slot geeft hoofdstuk 10 nog een aantal aanbevelingen om de discussie over de te voeren merkstrategie in een iets breder kader te plaatsen.

Gouda, april 2009

2. AANPAK

De in het vorige hoofdstuk beschreven doelstellingen hebben zowel een inhoudelijke als een procescomponent (draagvlak). Daarom is gekozen voor een aanpak die uit drie verschillende fases bestaat. Deze fases zijn onderstaand beschreven.

2.1 Literatuuronderzoek city branding

City marketing is een relatief jong vakgebied; destiniatiemarketing is al veel ouder. Toch is er nog relatief weinig onderzoek gedaan naar de effecten van doordacht merkenbeleid voor een gemeente of destinatie. Allereerst is daarom in de bestaande (vak)literatuur over marketing en merken de relevante informatie verzameld over het nut en de functie van een merk en de reikwijdte van de mogelijkheden die een merk biedt.

Daarnaast is specifieke informatie verzameld over het gebruik van merken voor het vermarkten van gemeenten of destinaties. Dit is niet alleen vanuit een toeristisch-recreatief perspectief gedaan, maar in bredere zin ook vanuit de andere perspectieven van city marketing (wonen en werken). In de gemeente Bergen is het kernproduct toerisme en recreatie; daar ligt dus de grootste nadruk op bij dit literatuuronderzoek.

De verzamelde informatie is samengevat in een bondig document, dat begin april is verspreid onder belangstellenden uit de gemeente. Een bewerkte versie van dit literatuuronderzoek is opgenomen in hoofdstuk 3 van de voorliggende rapportage.

2.2 Case studies

De volgende stap was het verzamelen van concrete voorbeelden van gemeenten die uit meerdere kernen bestaan die elk een eigen, onderscheidende signatuur hebben. In overleg met de Stuurgroep zijn vijf gemeenten/ regio's geselecteerd die daarin verschillende keuzes hebben gemaakt: ofwel het uitdragen van de verschillende merken per kern ofwel het uitdragen van één merk met verschillende deelmerken voor elke kern.

Per gemeente is beeldmateriaal verzameld en via telefonische interviews informatie ingewonnen. Voorbeelden van de vragen die in deze interviews aan bod kwamen zijn:

- Achtergronden van de keuze voor één merk dan wel meerdere merken binnen de gemeente;
- Wijze waarop de uitvoering van de merkstrategie is aangepakt;
- Ervaringen tot nu toe, resultaten van de gekozen strategie en uitvoering.

De resultaten van deze case studies zijn opgenomen in bijlage 5. De korte verslagen van de interviews en andere relevante informatie is per gemeente samengevat.

2.3 Expertpanel

De laatste stap in het proces stond in het teken van draagvlak. Leisure Result heeft contact gelegd met personen die onderbouwd de voor- en nadelen van een single- of multibrandstrategie kunnen aangeven. Daarbij gaat het niet alleen om personen die hun sporen verdiend hebben in recreatie en toerisme, maar ook om mensen die vanuit bijvoorbeeld consumentenproducten of –diensten ervaring met het onderwerp hebben. Deze vijf personen zijn in overleg met de Stuurgroep voor een expertpanel benaderd.

Vervolgens vond tijdens een ontbijtsessie op 16 april de expertpanel sessie in Bergen plaats. Het doel van deze bijeenkomst was: kennisoverdracht en het creëren van draagvlak voor de merkstrategie vanuit deze verzamelde kennis. De genodigden voor deze bijeenkomst waren allereerst de belangrijkste stakeholders uit Bergen en daarnaast diverse inhoudelijk belangstellenden. Het programma van de bijeenkomst zag er als volgt uit:

- Opening, doelstelling van de bijeenkomst door de voorzitter van de Stuurgroep Toerisme en Recreatie;
- Interview met de voorzitter van de Stuurgroep en de wethouder Economische Zaken;
- Presentatie van de resultaten van de eerste en tweede projectfase door Leisure Result;
- Discussie met het panel aan de hand van stellingen;
- Interactie met de zaal: reacties en vragen aan het panel;
- Afronding: conclusie en vervolgstappen.

De resultaten van de bijeenkomst zijn verwerkt in hoofdstuk 9 (randvoorwaarden en aandachtspunten) en de uiteindelijke aanbevelingen, zoals geformuleerd in hoofdstukken 8 en 10.

Met de voorliggende rapportage is het traject afgerond; de rapportage kan vervolgens gebruikt worden in de discussie met de Gemeenteraad en mogelijk andere relevante gremia. Door de geschetste aanpak is de onafhankelijkheid van het advies gewaarborgd en zijn de betrokken stakeholders 'meegenomen' in de verzamelde kennis en hebben zij experts kunnen raadplegen.

3. LITERATUURONDERZOEK

In de afgelopen decennia heeft het toepassen van merkdenken op organisaties, producten en diensten zijn nut bewezen: het creëert differentiatie en daarmee voorkeur. Maar geldt dit ook voor iets ongrijpbaars als een stad of regio? Is een stad wel te beschouwen als een merk? Een regio of stad speelt ook een rol in diverse keuzeprocessen, aangezien individuen nu eenmaal bepaalde verwachtingen hebben van een regio of stad. Er kan dus worden gesteld dat een stad of regio een object in ons brein is waaraan allerlei associaties hangen en in dat opzicht is het vergelijkbaar met een merk (Wentink, 2006). Aan de hand van bestaand (vak)literatuur wordt hier het nut en de functie van een merk of merkstrategie en de mogelijkheden die dit biedt voor city- dan wel regiobranding kort beschreven.

3.1 Merkgebruik bij steden en regio's

Belang van een sterk merk

Het ontwikkelen van één of meerdere sterke merken voor de gemeente Bergen is belangrijk voor de positionering en het onderscheidende imago van de gemeente naar bewoners, bezoekers en ondernemers. Logischerwijs ligt in Bergen de nadruk op de doelgroepen toeristen en recreanten. Steden en regio's concurreren met elkaar. Zo geldt dit ook voor de kustgemeenten aan de Noordzee. Het product van een gemeente of regio is echter anders dan fysieke producten, zoals bijvoorbeeld een auto of televisie, en de marketing dus ook.

	Bedrijf	Stad
Product	Enkelvoudig Een eindproducent Maakbaar <i>Beheersbaar</i>	Samengesteld Velen producenten Beperkt maakbaar <i>Onbeheersbaar</i>
Prijs	Prijslijst <i>Beheersbaar</i>	Vele prijzen <i>Onbeheersbaar</i>
Plaats	Producent → Afnemers	Afnemers → Stad
Promotie	Strategie Vooral vanuit producent	Strategie Media Onderlinge beïnvloeding
Afnemers	Afnehmer Buiten de onderneming	Gebruiker In de stad Produceren mee

Het product van een gemeente of regio heeft specifieke kenmerken en het is niet zo maar mogelijk de ene gemeente elders te kopiëren. Het is daarom belangrijk dat gemeenten en regio's een duidelijke positionering kiezen en zich hiermee onderscheiden van anderen.

Wat is een merk?

Merken zijn in feite associaties in de hoofden van mensen. Het is een extrinsiek kenmerk van een product dat door de associaties die mensen bij een merk hebben, een toegevoegde waarde heeft. Anders geformuleerd: "a brand is any name, design, style, words or symbols single or in any combination that distinguish one product from another in the eyes of the customer" (Brassington en Pettitt, 2003). Maar welke associaties hebben mensen op dit moment bij gemeente Bergen? Zijn dat wel associaties die te maken hebben met bijvoorbeeld toerisme en recreatie en zoja, zijn dit de gewenste associaties? Het is belangrijk om bij de keuze voor een merk te denken vanuit de consument en de perceptie van deze consument.

Keuze van het merk

Het werken met een merk betekent in feite het maken van keuzes in de communicatie. Alleen door slechts enkele onderscheidende kenmerken te benadrukken kan een helder beeld ontstaan bij de consument. Bij de keuze van deze kenmerken is het goed om aan te sluiten bij trends en ontwikkelingen aan de vraagzijde van de markt en de sterke kanten van gemeente Bergen. Denk hierbij aan de toenemende interesse in buitenrecreatie, de opkomende vergrijzing en de interesse in de eigen omgeving. Deze trends spelen een rol bij de behoefte van de consument en het succesvol zijn van een merk.

De oudste slogan van regio-marketing in Nederland

Bouwen aan het merk

Het bouwen van een merk kost over het algemeen veel geld maar heeft ook geduld. Zo'n merk heeft niet van het ene op het andere

Er gaat niets boven Groningen



moment naamsbekendheid, tenzij men over grote budgetten kan beschikken. Het is dan ook van belang deze merken gedurende een langere periode onder de aandacht te brengen. Een cruciale succesfactor is ook, dat dit op een consequente manier gebeurt. In veel gemeenten en regio's speelt hierbij een beeldmerk en slogan een belangrijke rol. Dit beeldmerk en de slogan dienen consequent op dezelfde manier te worden toegepast, zodat er geen diffuus imago ontstaat bij de consument. Naast de eigen gemeente of regio spelen ook de ondernemers in het gebied een belangrijke rol bij het bouwen aan het merk. Zij kunnen in hun marketing en promotie ook gebruik maken van het beeldmerk en de slogan. Het is belangrijk dat zij hierbij aansluiten, zodat er geen verschillende beelden over de gemeente of regio terecht komen bij de consument. Op deze manier wordt het merk van alle kanten 'gevoed' waardoor het steeds meer inhoud (oftewel associaties) krijgt voor de consument.

3.2 Merkstrategie

Niet alleen in het bedrijfsleven maar ook in de non-profit sector wordt het voeren van een merkstrategie of –beleid steeds belangrijker. Dit geldt voor zowel corporate merken als voor merken op het niveau van afzonderlijke producten of diensten. Met een merkstrategie wordt het fundament gelegd voor (strategische) marketing. Een belangrijke vraag die daarbij vaak gesteld wordt is: wordt voor één merk gekozen of voor meerdere? Het volgen van een merkstrategie wordt daarbij gezien als middel om zich te onderscheiden van anderen en de waarde van een product of dienst te verhogen, wat uiteindelijk moet leiden tot concurrentievoordelen. Een succesvolle merkstrategie wordt echter voor een groot deel bepaald door de kwaliteit van de merknaam.

De factoren waaraan een goede merknaam moet voldoen zijn: hij moet onderscheidend vermogen hebben, praktisch herkenbaar zijn en associatieve kracht hebben.

- *Onderscheidend vermogen:* Als je een sterk merk wil creëren, moet het onderscheidend zijn van de concurrentie. Vaak wordt er bij merknamen gekozen voor product- of dienstbeschrijvende namen, maar er zijn ook fantasienamen die geen enkele relatie tot de productsoort hebben. In het algemeen kan gesteld worden dat je goed zit als je een naam kiest met een element dat gerelateerd is aan het product dat je verkoopt én een fantasie-element, dat de naam origineel en karaktervol maakt. 'Bergen' is als merknaam beperkt onderscheidend: in Limburg ligt de gemeente Bergen die ook de domeinnaam www.bergen.nl heeft geclaimd. Anderzijds zijn de merken van de gefuseerde gemeenten Bergen, Egmond en Schoorl als toeristische destinaties vrij sterk, onderscheidend en herkenbaar;
- *Praktisch herkenbaar:* de merknaam moet herkenbaar en uitspreekbaar zijn. Voor de herkenbaarheid is het interessant om het merk niet alleen uit tekst maar ook uit een merkbeeld (een afbeelding) te laten bestaan. Zowel landelijk als internationaal levert

'Bergen' geen taalproblemen op. Bijvoorbeeld 'Egmond aan Zee' is wat dat betreft al een stuk lastiger, net als 'Schoorl';

- *Associatieve krachten:* Een merk kan een functionele, emotionele of mythische waarde hebben. Dit wil zeggen de waarde die bepaalt welke associatie de merknaam moet oproepen. Zo vereisen wasmiddelen een functionele merknaam, die duidelijk maakt dat het product schoon wast en een product als cola raakt de persoonlijke levensstijl van de gebruiker en moet daarom een merknaam hebben met emotionele waarde. Het vermoeden bestaat, dat Bergen wel wordt geassocieerd met de Noordzeekust, maar bijvoorbeeld Egmond aan Zee of Bergen aan Zee heeft op dat vlak een sterkere associatieve kracht.

Een voorbeeld van associatieve kracht bij een consumentenmerk

Coca Cola heeft met de nieuwe frisdrank Coca Cola Zero ingespeeld op de behoefte van mannen aan suikervrije cola. Zij hechten waarde aan hun gezondheid en uiterlijk, maar hierbij had Coca Cola Light teveel een vrouwenimago. Coca-Cola Zero is als mannenproduct in de markt gezet met een stoer imago.



Aan de hand van wat hiervoor beschreven staat kan worden afgevraagd of een merkstrategie voor elke organisatie en voor elk product even succesvol kan zijn. Niet elke productklasse is even merkgevoelig en het succesvol zijn van een merkstrategie is afhankelijk van een aantal randvoorwaarden. Zo is de merkgevoeligheid afhankelijk van een tweetal factoren:

- De mate waarin afnemers vóór ze een besluit moeten nemen kunnen inschatten of het product of de dienst aan hun verwachtingen zal voldoen. Als dit niet zo is, kan een merk hier zekerheid bieden;
- De mate waarin afnemers aan merken een zekere identiteit kunnen ontleen.

Bij de beslissing of een merkstrategie toegevoegde waarde heeft, is het belangrijk inzicht te hebben in de vraag hoe groot de merkgevoeligheid van het betreffende product of dienst is.

De randvoorwaarden die verbonden zijn aan het succesvol toepassen van een merkstrategie kunnen als volgt worden geformuleerd:

- *Lange termijn en continuïteit:* het volgen van een merkstrategie impliceert een ontwikkeling die inspanningen vereist op de lange termijn. Of dat nu geldt voor merkontwikkeling, onderzoek of communicatie. Het succesvol uitvoeren van een merkstrategie vraagt een lange adem;
- *Personele en financiële inzet:* een merkstrategie volgen betekent steeds opnieuw investeren in het merk. Een merkstrategie werkt alleen als de stakeholders het merk blijven ontwikkelen zodat het steeds weer aansluit bij de doelgroepen waarvoor het is bedoeld. De vraag is of men hiervoor de benodigde middelen kan maar vooral ook wil vrijmaken. Alleen dan kan een merkstrategie resultaat hebben.

3.3 Merkportfoliomanagement

Zoals al eerder werd gesteld is een merkstrategie van toepassing voor zowel 'multi branding' als 'corporate branding'. Binnen de reclamewereld wordt echter steeds meer gesproken van een onderscheid in 'merkportfoliomanagement'. Bij merkportfoliomanagement wordt aandacht besteed hoe de afzonderlijke merken in relatie tot elkaar kunnen worden beschouwd. Hierin wordt over het algemeen onderscheid gemaakt tussen de 'mono merkstrategie', 'multi merkstrategie' en 'endorsement merkstrategie'.

De mono merkstrategie houdt in dat alle producten en diensten van een onderneming dezelfde merknaam dragen. Dit is meestal de corporate merknaam en wordt in de praktijk dan ook 'corporate branding' genoemd (bijvoorbeeld 'Bergen'). De multi merkstrategie ('multi

branding') houdt in dat alle producten en diensten een eigen, individuele merknaam dragen zodat de consument weet: één merk, één product (bijvoorbeeld 'Bergen', 'Bergen aan Zee', 'Egmond-Binnen', 'Egmond aan de Hoef', 'Egmond aan Zee', 'Aagtdorp', 'Groet', 'Hargen', 'Camperduin', 'Bregtdorp', 'Catrijp' en 'Schoorldam'). Daarnaast worden bij de endorsement strategie de twee uitersten gecombineerd: producten en diensten dragen zowel de centrale als een individuele merknaam (bijvoorbeeld 'Schoorl – Gemeente Bergen'). Beide merken kunnen meer of minder prominent worden gebruikt.

Hoewel veel bedrijven nu vooral gebruik maken van de multi merkstrategie, is dit aan het verschuiven richting met name de endorsement maar ook de mono merkstrategie. Deze bundeling van afzonderlijke merken rond één centraal merk blijkt in de praktijk namelijk te leiden tot schaalvoordelen en synergie, het vergemakkelijkt investeringsbeslissingen en voorkomt verwarring bij interne en externe stakeholders. Het levert daarmee meer op dan het geïsoleerd managen van afzonderlijke merken.

3.4 City- en regiobranding

Er is sprake van een toenemende concurrentie tussen landen, streken en regio's maar ook tussen plaatsen (steden en gemeenten) onderling. De concurrentie is er op gericht toeristen, winkelend publiek, bedrijvigheid of bijvoorbeeld aansprekende evenementen aan te trekken. Er wordt hierbij door steden steeds vaker gebruik gemaakt van marketing- en merktechnieken om zichzelf bij relevante stakeholders onder de aandacht te brengen. Steden zien zichzelf daarbij steeds meer als merk dat op een succesvolle manier gepositioneerd dient te worden. De termen 'placebranding', 'regiobranding' of 'citybranding' worden gebruikt als een verzamelterm voor het ontwikkelen van merken van diverse soorten geografische locaties.

3.4.1 (City/regio)branding versus (city/regio)marketing

In de praktijk wordt branding in de toepassing nogal eens verward met marketing. Zo wordt de term 'citymarketing' al langere tijd in Nederland gebruikt en kent dit vaak een sterke link met stadspromotie. Theoretisch gezien vormen bij (city)marketing de wensen en behoeften van consumenten of klanten uit het bedrijfsleven de leidraad voor het handelen van een (citymarketing) organisatie. Het gaat hier vooral om het promoten van een stad of regio om afzet bij de doel groep te bereiken. Bij citybranding gaat het echter om het op een aantrekkelijk wijze in de markt zetten van een geografisch gebied waarbij een zelfgekozen visie, missie en identiteit richtinggevend is. Het gaat daarbij om de beeldvorming, waarbij het opbouwen van een merk wordt beschouwd als een proces van het systematisch koppelen van associaties. Bij de keuze voor citymarketing of citybranding is het bepalen van het uitgangspunt van belang: wordt dat uitgangspunt bepaald door klantbehoeften of door de eigen missie en visie?

I amsterdam.

Het doel van een city- of regiomerk is de stad of regio op een relevante manier te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie; een aantrekkelijk alternatief vormen. Het gaat daarbij om het structureel opbouwen van specifieke

percepties van de stad door middel van gericht beleid, initiatieven, investeringen, evenementen en communicatie die demonstreren wat de stad voor een waardevoels te bieden heeft. Als het lukt om de juiste associaties te kiezen, die passen bij de identiteit van de stad of regio en die voldoen aan de behoeften van belangrijke stakeholders, dan wordt toegevoegde waarde gecreëerd. Regio's spelen in op markten waar een regionaal merk

steeds meer een toegevoegde waarde oplevert voor het toerisme, het bedrijfsleven, de arbeidsmarkt en de woon- en leefomgeving.

Een citybrand is een constructie met meerdere dimensies en mentale, emotionele en psychologische aspecten. Het merk van een stad wortelt in de algemene, fysieke en sociale omgeving van de stad en heeft daarop zijn weerslag. Het is echter een illusie dat al die verschillende elementen een duidelijk en scherp beeldmerk opleveren. Om een citybrand beheersbaar te laten zijn vraagt om een strakke regie, zodat gewerkt wordt aan een eenduidig merkbeeld waarmee waarde en concurrentievoordeel wordt gecreëerd. Hoe dit in de praktijk werkt zal hier kort worden besproken.

3.4.2 Citybranding in de praktijk

Om city- of regiobranding succesvol te laten zijn zal aandacht moeten worden besteed aan een drietal relevante vraagstukken:

1. Merkarchitectuur: bij welke doelgroep moet vanuit welk merkniveau (regio, stad, dorpskern, wijk) worden gecommuniceerd?
2. Positionering: hoe kan een citybrand zich inhoudelijk onderscheiden?
3. Organisatiestructuur: wat is een goede structuur om een citybrand te managen?

De vraagstukken zullen hier afzonderlijk even kort besproken worden.

Merkarchitectuur

Voor een stad of regio kan globaal genomen een viertal hoofddoelgroepen worden onderscheiden: bewoners, bezoekers, bedrijven en bollebozen (studenten). De belangrijkste doelgroep hierin vormen de eigen inwoners. Waar citybranding er over het algemeen op gericht is toeristen en investeerders naar een stad of regio te trekken, zijn het juist de eigen inwoners die de beste ambassadeurs zijn van het imago van een stad en een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de doelen van de citybranding strategie. Bovendien zijn zij 'vaste klanten'.

Daarnaast is binnen een geografisch gebied vaak sprake van verschillende merkniveaus. Zo kunnen er in het gebied verschillende regio's, dorpskernen of wijken gelegen zijn. Ten aanzien van citybranding dient bij elke doelgroep te worden vastgesteld wel merkniveau het meest relevant en succesvol is. Het gevaar kan bestaan dat de diverse merkniveaus elk hun eigen boodschap op dezelfde doelgroep gaan afvuren. Voor een eenduidige positionering en een effectieve communicatie is het belangrijk dat hiervoor een goede afstemming bestaat. In praktijk is er echter vaak sprake van verschillende bestuurorganen of een verschil in de inhoud van campagnes. Een strakke regie op het merkgebruik is dus van groot belang.

Positionering

De positionering van een stad moet nauw aansluiten bij wat die stad kan waarmaken. Bij het benoemen van een merkidentiteit van een citybrand is het van belang dat deze gewenste identiteit duidelijke raakvlakken heeft met de huidige identiteit van de stad. Daarnaast gaat positionering echter om subjectieve beelden en om de percepties die bestaan bij individuen. Bij de positionering van een merk gaat het om de betekenis die het heeft voor de ontvanger en gaat het om het vinden van unieke elementen die relevant zijn voor stakeholders. De positionering van een citybrand (gewenste identiteit) moet dus zowel passen bij de huidige identiteit als betekenis hebben voor de relevante stakeholders. Een goede positionering is daarbij niets anders dan het kiezen van een positie en daarmee een strategisch proces. Bij het succesvol uitvoeren van citybranding is het echter belangrijk dat deze twee activiteiten goed van elkaar worden onderscheiden:

- Het op krachtige wijze neerzetten van een herkenbare en onderscheidende positionering; én
- Het gericht opzetten van marketing activiteiten om bepaalde partijen aan een stad te binden.

Zo presenteert de gemeente Bergen zich onder het motto 'kustdorpen in het groen'. Een expliciete en onderscheidende positioneringstrategie inclusief de relevante concurrenten voor de desbetreffende doelstellingen (en doelgroepen) is nog niet vastgesteld.

Organisatiestructuur

Er zijn veel partijen die hun stempel op het imago van een citybrand drukken, waardoor het moeilijk kan zijn een eenduidig beeld over een stad te creëren. Het is belangrijk dat vooraf de betrokken partijen worden geïnventariseerd maar daarnaast moeten er vanuit duidelijke afspraken en structuren aan het merk gewerkt worden tussen zowel de overheidsinstellingen als andere relevante stakeholders. Citybranding heeft alleen een kans van slagen als er sprake is van een strakke aansturing, met daarbij vergaande bevoegdheden binnen de gemeente op het gebied van wonen, werken, leren en recreëren. Daarbij is citybranding een gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid door de in de stad of regio aanwezige stakeholders. Algemeen kan worden gesteld dat een merkenbeleid niet democratisch tot stand kan komen door 'neuzen te tellen'. Om tot goede, scherpe keuzes te komen is eerder overtuigingskracht nodig dan de 'grootste gemene deler'. Om in de praktijk succesvol te kunnen zijn, zullen alle aansprekende stakeholders samen moeten werken vanuit een partnershipgedachte.



Citybranding dient steun te bieden alsmede ondersteund te worden door diverse activiteiten en stakeholders in de stad of regio. Dit beperkt zich niet alleen tot het bestaande aanbod, maar het gaat vooral ook om het ontplooiën van nieuwe activiteiten en het aantrekken van andere stakeholders. Al deze activiteiten dienen daarbij te passen in het gestelde merkenbeleid, of te wel ze moeten bijdragen aan het ontstaan van gedeelde en breed gedragen perceptie van de stad. Zie hiernaast het voorbeeld van Rotterdam waarbij ondernemers vanaf de website het beeldmerk kunnen downloaden en voor

promotiemateriaal kunnen gebruiken. De perceptie moet vervolgens mensen weer aanzetten tot daden. Dit betekent dat de waarde die het merk belooft daadwerkelijk ingelost moet worden en wel op die cruciale momenten waarop bepaalde groepen (wonen, werken en verblijven) met de stad in contact komen.

3.4.3 Regio- of citybranding met verschillende kernen

Bij een regio of stad bestaande uit een aantal sterke kernen, speelt de merkstrategie een rol in meerdere markten tegelijk. Het is hierbij van belang dat er een keuze wordt gemaakt ten aanzien van de relevante marktsegmenten en dat binnen het gebied conflicterende merken worden vermeden. Zo stelt Kavartzis (2005) dat het wenselijk is een regiomerk te voeren vanuit een gemeenschappelijk merkbeleid. Het is voor een regio niet voldoende om onderscheidend te zijn door middel van investering in afzonderlijke segmenten van de regio, maar dat een regio vraagt om bekendheid als één onderscheidend merk. Het toepassen van een mono merkstrategie (of corporate branding) op regio's vraagt om een behandeling van

het regiomerk als overkoepelende entiteit van de afzonderlijke producten, met als doel het bereiken van consistentie in de boodschap. Pas als dat is bereikt kan door middel van regiomarketing een bijdrage kunnen worden geleverd aan de promotie van de verschillende segmenten.

Zoals al bij de bespreken van merkportfoliomanagement werd gesteld, is er ook op het gebied van regiobranding sprake van verschillen in opvattingen. Zo stellen van Bekkum en van Kralingen (2004) dat het uitgangspunt moet zijn de betekenis die een merk heeft voor een afzonderlijke markt of merkniveau. Deze competenties hebben gezamenlijk betekenis voor het overkoepelende merk (endorsement strategie). De focus moet dus liggen op de enkelvoudige markt en de betekenis van het regiomerk daar. Logo's, namen, communicatie en gedrag mogen verschillen per markt, zolang iedere keer de centrale identiteit en collectieve visie van het regiomerk als uitgangspunt genomen wordt. Een voorbeeld van deze endorsement strategie wordt in Rotterdam gehanteerd. Hier geldt het stadsmerk 'Rotterdam World Port World City' als merkparaplu waar afzonderlijke deelmerken (op het gebied van bewoners, bedrijven, bezoekers en studenten) hun plek vinden. Er wordt echter wel gesteld dat het belangrijk is dat er een goede wisselwerking is tussen paraplu-merk en deelmerken zodat ze beide van elkaar kunnen profiteren.

3.5 Conclusies

Aan de hand van het literatuuronderzoek dat is uitgevoerd kunnen ten aanzien van city- en regiobranding de volgende conclusies worden gesteld:

- Er is sprake van een toenemende concurrentie tussen steden en regio's waarbij het steeds lastiger is zich te onderscheiden op basis van de economische en de sociaal-culturele infrastructuur. Het beeld dat men heeft van een stad of regio neemt een steeds prominenter rol in bij de afwegingen van consumenten;
- Iedere stad of regio is op zich uniek en kan zich op een relevante en een onderscheidende wijze positioneren. De zelfrepresentatie van de stad of regio dient overeen te komen met de daadwerkelijke identiteit, dus er mag geen discrepantie bestaan tussen het gevormde beeld en hetgeen daadwerkelijk wordt ervaren. Daarnaast dient de gekozen positionering betekenis te hebben voor de ontvanger en gaat het om het vinden van unieke elementen die relevant zijn voor stakeholders. Bij de keuze voor een merk moet gedacht worden vanuit de consument. Positioneren heeft tot doel de waardering voor datgene waar de regio voor staat te vergroten.;
- Een regiobrand vormt zich doordat mensen identiteiten aan een gebied toekennen. Het is een constructie met meerdere dimensies en mentale, emotionele en psychologische aspecten en is geworteld in de algemene, fysieke en sociale omgeving van het geografische gebied. Het voeren van een succesvol merkstrategie staat dus niet op zichzelf maar dient integraal ingebed te worden in de economische en maatschappelijke plannen van een stad of regio;
- Steden en regio hebben te maken met verschillende merkniveau's en een groot aantal stakeholders. Er zijn veel partijen en bestuurslagen die mogelijk hun stempel op het imago van een citybrand drukken, waardoor het moeilijk kan zijn een eenduidig beeld over een stad te creëren. Om een citybrand beheersbaar te laten en ervoor te zorgen dat er gewerkt kan worden vanuit een eenduidig merkbeeld is strakke regie noodzakelijk;
- Citybranding is een doorlopend proces dat afhankelijk is en blijft van de inzet van de belangrijkste stakeholders. Zij moeten gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen;
- De gevoerde strategie ten aanzien van het merkenbeleid dient voortdurend te worden getoetst onder de verschillende doelgroepen en waar mogelijk worden aangepast. Het zijn uiteindelijk deze doelgroepen die het succes van het gevoerde 'citybranding beleid' bepalen;

- Citybranding is een ontwikkeling voor de lange termijn om percepties, houding en gedrag positief te beïnvloeden en vorm te geven. Het succesvol implementeren van citybranding kost dus tijd en deze tijd moet het (vanuit bestuurlijk en maatschappelijk niveau) wel krijgen.

4. BESLISMODEL KEUZE MERKSTRATEGIE

In het literatuuronderzoek hebben we gezien dat een stad of regio globaal vier hoofddoelgroepen onderscheidt; bewoners, bezoekers, bedrijven en bollebozen (studenten). De strategie van een gemeente wordt geformuleerd rond die verschillende doelgroepen. Per doelgroep formuleert de gemeente haar doelstellingen en brengt zij in kaart onder welke condities aan die doelstellingen kan worden voldaan. Bepaalde condities bij de ene doelgroep kunnen de doelstellingen bij een andere doelgroep ondersteunen, maar ook tegenwerken. Dit dwingt een gemeente keuzes te maken. Onderstaand figuur laat een reeks van mogelijke condities zien en enkele relaties onderling. Het beslismodel is voor de leesbaarheid als bijlage 2 bijgevoegd bij deze rapportage.



Het model laat zien dat om wonen in een gemeente aantrekkelijk te maken, vanzelfsprekend een goed woningaanbod van belang is. Maar ook zaken als aanbod van winkels, zorg en onderwijs spelen een belangrijke rol. Andere aspecten zijn aanbod van cultuur en recreatie, veiligheid en bereikbaarheid. Een goede arbeidsmarkt nodigt mensen ook uit zich in de gemeente te vestigen. Met dit laatste aspect wordt een directe link gelegd met een andere doelgroep; de bedrijvigheid. Een goede woonomgeving en arbeidsmarkt zijn een belangrijk vestigingscriterium voor bedrijven. Tenslotte zorgt een goed toeristisch aanbod voor economische effecten naar bewoners en lokaal bedrijfsleven en betekent dit ook een goede recreatiemogelijkheid voor eigen bewoners.

5. GEMEENTELIJKE MISSIE, VISIE EN STRATEGIE

Op basis van een quick scan van beschikbare beleidsdocumenten en brochuremateriaal van de gemeente Bergen zijn enkele werkhypothesen opgesteld over de huidige missie, visie en strategie van de gemeente. Zoals eerder aangegeven vormen deze immers de basis voor de te voeren merkstrategie. De werkhypothesen zijn ter beoordeling voorgelegd aan een vertegenwoordiging van de Stuurgroep en op onderdelen aangescherpt. Het verdient echter aanbeveling om bij het daadwerkelijk ‘laden’ van de te kiezen merkstrategie extra aandacht te besteden aan de toekomstvisie en bijbehorende plannen van de gemeente Bergen. De gemeente heeft aangegeven te willen werken aan een gebiedsvisie en dat kan prima samenvallen met een toekomstige citymarketingstrategie. Zie in dit kader ook hoofdstuk 10 (overige aanbevelingen).

5.1 Overkoepelende missie, visie en strategie

Op dit moment is er (nog) geen expliciet vastgelegde gebiedsvisie, maar de gemeente Bergen heeft al wel een aantal aanzetten gegeven met betrekking tot haar beleidsontwikkeling. Zoals bekend is Bergen een relatief jonge gemeente met een rijke historie. Bergen is immers op 1 januari 2001 ontstaan uit een fusie tussen de voormalige gemeenten Bergen, Egmond en Schoorl. Tezamen vormen zij “een nieuwe eenheid die zich kenmerkt door een grote verscheidenheid. (...) De gemeente Bergen bestaat uit een groot aantal kernen die allemaal hun eigen karakter hebben. Juist deze verscheidenheid maakt Bergen een aantrekkelijke gemeente om te wonen, werken en recreëren.” (brochure Gemeente Bergen – Zo oud, en toch zo nieuw’). De gemeente zet in op een aantal thema’s, namelijk:

- Kunst en cultuur;
- Toerisme en recreatie;
- Natuur;
- De burger centraal;
- Wijkgericht werken;
- Leefbaarheid.

5.1.1 Kunst en cultuur

De gemeente hecht veel waarde aan kunst en cultuur. Haar visie op dit thema luidt: “Bergen biedt gemeentebreed een gevarieerd en vraaggericht cultuuraanbod, dat het voor alle inwoners mogelijk maakt om hier passief of actief aan deel te nemen. Bergen wil door middel van kunst en cultuur bijdragen aan het welzijn en de ontwikkeling van inwoners, aan het leefmilieu en aan de economische slagkracht van de gemeente.

5.1.2 Toerisme en recreatie

Bergen is bijzonder zuinig op haar ‘parels’ en omringt deze met de nodige zorg. Dit komt onder meer tot uiting in het beleid voor toerisme en recreatie. Bergen wil een vakantiebestemming zijn met taloze voorzieningen van hoog niveau. Daarom kiest men voor een selectieve groei, met name via seizoensverlenging. De gemeente streeft naar een integraal beleid, ook in afstemming met de regio.

5.1.3 Natuur

Bergen hecht veel waarde aan de kwaliteit van de natuur binnen haar gemeentegrenzen. De verschillende kernen presenteren zich bij voorkeur onder het motto 'kustdorpen in het groen'. Hiervoor zijn helder beleid en goed beheer noodzakelijk. De gemeente gaat ervan uit dat elk van de kernen hier op een eigen manier invulling aan geeft, passend bij de sfeer en cultuur.

5.1.4 De burger centraal

Klantgerichtheid staat centraal in de dienstverlening van de gemeente Bergen. Dit betekent dat bestuurders en medewerkers steeds het belang van de burger voor ogen houden. De gemeente wil helder en via korte lijnen communiceren met haar burgers, zaken vlot afhandelen, flexibel en professioneel zijn, en bedrijfsmatig te werk gaan.

5.1.5 Wijkgericht werken

De gemeente Bergen heeft wijkgericht werken geïntroduceerd. Daarbij proberen gemeente en bewoners van een wijk problemen, knelpunten en vragen boven tafel te krijgen. Samen werken zij aan de totstandkoming en uitvoering van wijkplannen met doelstellingen, afspraken en actiepunten. Zo wordt de burger mede ontwikkelaar van en dus ook mede verantwoordelijk voor zijn wijk.

5.1.6 Leefbaarheid

De gemeente vindt leefbaarheid belangrijk en heeft daarbij oog en oor voor de wensen van haar burgers. Denk aan voorzieningen zoals scholen, kinderopvangvoorzieningen, winkels, een bibliotheek, zorgvoorzieningen, speelterreinen en sportvoorzieningen, maar ook aan een verzorgde groenvoorziening, goed onderhouden wegen, voldoende fiets- en wandelpaden, passende woningen, parkeervoorzieningen en veiligheid.

5.2 Strategie per doelgroep

Naast bovengenoemde parapluthema's en bijbehorende doelstellingen zijn per doelgroep verschillende strategieën te onderscheiden. In de onderstaande paragrafen wordt ingezoomd op bedrijvigheid (bedrijven), woonomgeving (bewoners), hoger onderwijs ('bollebozen') en toerisme (bezoekers). Een aantal van de bovengenoemde thema's komt bij de bespreking per doelgroep terug.

5.2.1 Bedrijvigheid (bedrijven)

Op het gebied van bedrijvigheid is het de strategie van de gemeente Bergen om nog beperkt te groeien. Deze groei voorziet met middels een versterking van de detailhandel in de verschillende dorpen en door een ontwikkeling van bedrijvigheid in de periferie.

5.2.2 Woonomgeving (bewoners)

Op het gebied van bevolkingsontwikkeling voorziet men een beperkte groei door de bouw van 500 woningen binnen de gemeente (waarvan 30% in de sociale sector) tot en met 2015. Een verdere doelstelling is de demografische opbouw in balans te houden. Daarnaast is

wijkgericht werken een belangrijk speerpunt. Een bottom up benadering vanuit de wijken bepaalt het gemeentelijk beleid, iedere wijk heeft eigen duidelijke aanspreekpunten en er is een duidelijke communicatie met de wijken herkenbaar. Dit alles dient te leiden tot sterkere verbondenheid met de wijk waarin men woont. Op maatschappelijk vlak heeft men zich tot doel gesteld dat inwoners langer zelfstandig kunnen wonen, dit middels een voortvarende invoering van de Wet Maatschappelijke Ontwikkeling. Het verbeteren van de kindvriendelijkheid van de woonomgeving is een ander speerpunt.

5.2.3 Hoger onderwijs (bollebozen)

Binnen de gemeente Bergen bestaan weliswaar geen specifieke doelstellingen op het gebied van hoger onderwijs, onderkend wordt dat onderwijs en kennisvermeerdering een belangrijke rol spelen bij kwaliteitsverbetering. Daarom is de Stuurgroep Toerisme en Recreatie Bergen in 2008 uitgebreid met vertegenwoordigers van het Horizon College ROC en van Hogeschool INHOLLAND. Op dit moment worden onder meer de mogelijkheden voor de realisering van een leer/werkvoorziening onder de noemer 'Hospitality Valley' in Bergen onderzocht.

5.2.4 Toerisme (bezoekers)

Toeristisch beleid vormt het belangrijkste speerpunt voor de gemeente. Op dit moment brengen jaarlijks een miljoen dagjesmensen een bezoek aan de gemeente Bergen en worden 1,2 miljoen overnachtingen geregistreerd. Hier is een groeidoelstelling geformuleerd (Parels aan de kust - Visie op toeristisch recreatief beleid gemeente Bergen). Deze groei wil men niet bereiken door uitbreiding van het productaanbod. De keuze vindt men ruim genoeg. Groei is eerder te vinden in verbetering van kwaliteit en verlenging van het seizoen. Ook groei in de winterperiode vormt een doelstelling. Een belangrijke conditie die is geformuleerd betreft de bereikbaarheid van de gemeente en met name van de kust. Met wil de reistijd naar de kust per auto beperken en daarmee comfort voor de toerist verbeteren en tegelijk overlast voor de bewoners beperken.

6. KEUZEMODEL VOOR DE GEMEENTE BERGEN

In dit hoofdstuk wordt het eerder beschreven beslismodel toegelicht en ingevuld voor de situatie en ambities van de gemeente Bergen. Inleidend staan we nog even kort stil bij de vraag waarom de gemeente behoefte heeft aan een merkstrategie.

6.1 Waarom behoefte aan een merkstrategie?

Een merkstrategie is een middel, geen doel op zich. De behoefte is met name ontstaan vanwege toenemende concurrentie van andere toeristische (strand)bestemmingen. Als je nu geen stap vooruit zet, word je ingehaald. Daarnaast om invulling te geven aan de gewenste groei van de lokale vrijetijdseconomie. Niet door het stimuleren van massatoerisme en uitbreiding, maar vooral door kwaliteitsverhoging en verbreding van het toerisme seizoen. Bovendien kan door een passende merkstrategie waarbij krachten worden gebundeld meer worden gecommuniceerd: meer diversiteit én vaker.

6.2 Heeft Bergen een merk nodig?

Bergen heeft verschillende promotieproducten geproduceerd. Om hier optimaal rendement uit te halen ligt een consistente merkstrategie voor de hand. De vraag of hier een specifiek merk voor nodig is hangt onder meer af van de economische doelstellingen en van de mate waarin de gemeente al beschikt over sterke merken, zoals de naam van de gemeente. Uitgangspunt is in ieder geval dat een merk waarde moet toevoegen. Zo kan bijvoorbeeld een wijnboer uit de Champagne streek veel meer geld vragen voor zijn druiven als een wijnboer uit de aangrenzende regio. Zo zou de meerwaarde van de merkstrategie van Bergen bijvoorbeeld kunnen zijn dat ondernemers een betere marge op hun producten kunnen halen of minder geld hoeven te investeren in zijn communicatiemiddelen voor het eigen bedrijf omdat zij kunnen aanhaken op het sterke lokale/ regionale merk.

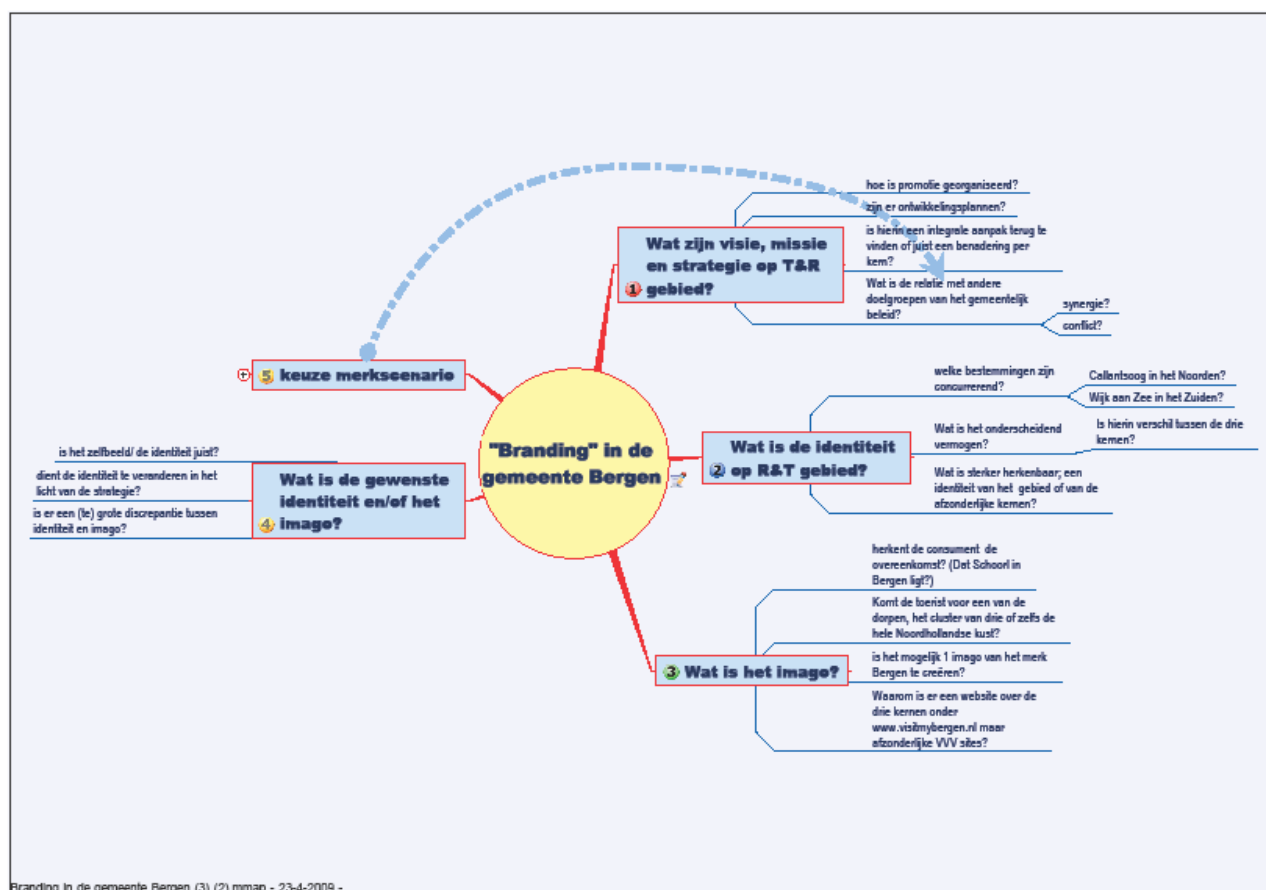
6.3 Keuzemodel

Maar al te gemakkelijk beslist men over een merk, of erger nog; verzint men een slogan. Wanneer is vastgesteld dat een merk daadwerkelijk bijdraagt tot het realiseren van bepaalde doelstellingen, dan kan men verder met het kiezen van een merk dat het best aan die doelstellingen voldoet en conflicten met andere doelstellingen of belangen voorkomt. Het is daarbij van belang duidelijk de visie, missie en strategie te kennen. De doelstellingen dienen duidelijk te zijn. In dit project concentreren wij ons op een merk voor de gemeente Bergen in het kader van haar toeristische ambities. Maar het merk staat niet los van de andere ambities die de gemeente koestert. Doelstellingen en strategie dienen dus ook getoetst te worden aan doelstellingen van de overige doelgroepen van de gemeente. Hierbij wordt ook terug gegrepen op de analyse uit het vorige hoofdstuk.

In de toeristische strategie komen groeidoelelstellingen aan bod. Hoe wil men groeien? In welke segmenten? Wat zijn de randvoorwaarden? Op welke doelgroepen richt men zich primair en met welke producten?

De volgende stap naar de keuze voor een merk is het vaststellen van de identiteit van de gemeente op toeristisch gebied. De identiteit omschrijft wie je bent, waarin je je onderscheidt van anderen. Het betreft vooral het beeld dat je als organisatie zelf hebt, van jezelf. Dit is niet per se het zelfde als het beeld dat anderen van je hebben. Dat is het imago. Het kennen van het imago is minstens zo belangrijk als het kennen van de identiteit.

Wanneer zowel identiteit als imago in kaart zijn gebracht, dan dient men zich af te vragen wat de gewenste identiteit is. Het kan zijn dat een nieuwe strategie een verandering van de identiteit eist of met zich mee brengt. Zo verandert de strategische keuze om groei te realiseren middels seizoensverlenging, de identiteit die geconcentreerd is rond de zomer. Een discrepantie tussen identiteit en imago is altijd aanwezig. Goede marketing communicatie stelt je in staat om die afstand zo klein mogelijk te maken. Je zou kunnen zeggen dat de werkelijkheid zo goed mogelijk moet passen bij de strategie en doelstellingen en dat het beeld dat de markt heeft, zo dicht mogelijk bij die werkelijkheid dient te passen. Wanneer bekend is wat de gewenste identiteit is en aan de verwezenlijking hiervan voortvarend wordt gewerkt, kan gewerkt worden het imago zo snel mogelijk te laten volgen. De merkkeuze is bepalend in het succes en de snelheid hiervan. Het onderstaande model geeft het bovenstaande schematisch weer:



Voor de leesbaarheid is bovenstaand model ook opgenomen in bijlage 3.

Als we het model invullen op basis van de hierboven beschreven hypothesen levert dit het volgende beeld op:

1. *Wat zijn visie, missie en strategie van de gemeente Bergen op toeristisch gebied?*

We hebben al gezien dat de gemeente Bergen haar toeristische markt verder wil ontwikkelen. Sleutelbegrippen zijn kwaliteit, bereikbaarheid en seizoensverlenging. Concreet zijn de doelstellingen voor de periode 2008 – 2013:

- Minimaal behoud van de huidige omvang van het aantal overnachtingsmogelijkheden;
- Toename van de toeristische bestedingen en dus de werkgelegenheid, te weten: 10% groei van de toeristische banen van 1.100 in 2006 naar 1.210 banen in 2013 en een toename van de toeristische bestedingen met 10% van € 113 miljoen in 2006 naar € 124 miljoen in 2013;

- Groei voornamelijk te realiseren in het voor- en najaar;
- Een duidelijker en herkenbaar merk maken van toeristisch Bergen;
- Meer economisch rendement halen uit evenementen;
- Een attractievere openbare ruimte;
- Een upgrade van bestaande accommodaties;
- Ruimte voor innovatieve toeristische ontwikkelingen.

2. *Wat is de identiteit van de gemeente Bergen op toeristisch gebied?*

De gemeente Bergen wordt gevormd door een aantal dorpen en kernen en slingert zich als een lint langs de Noordzee kust in Noord Holland. De mix tussen “blauw” en “groen”, de zee en de bossen, slechts gescheiden door een aantrekkelijk duingebied wordt door de gemeente als onderscheidende factor gezien. De dorpen Egmond, Bergen en Schoorl hebben ieder hun eigen identiteit.

Zo staat het dorp Bergen voor kunst, cultuur en cultuurhistorie. Er zijn vele evenementen rond dit thema. Musea, galleries, de oude kerk en typerende horeca en detailhandel ondersteunen deze identiteit.

Egmond staat vooral voor levendigheid. Deze levendigheid is terug te vinden in de vele strandpaviljoens, restaurants en winkeltjes, die uitnodigen tot flaneren. Egmond biedt ook verschillende cultuurhistorische bezienswaardigheden en landelijk bekende sportevenementen.

Schoorl biedt vooral rust en natuur. Het nationaal park “De Schoorlse Duinen” is een uniek natuurgebied langs de Nederlandse kust. Het gebied leent zich vooral voor wandel- en fietstochten.

Op dit moment is een identiteit voor Bergen als gemeente nog niet scherp gedefinieerd. Het is vooral de identiteit van de afzonderlijke kernen waarmee men zich onderscheidt. Het “lint langs de Noordzeekust van Noord Holland” kan een sterke propositie zijn, maar dan dient nog goed gekeken te worden naar het onderscheid met de direct aangrenzende (concurrerende) regio's.

3. *Wat is het imago van de gemeente Bergen op toeristisch gebied?*

Er is weinig bekend over het imago van Bergen als gemeente (als toeristische bestemming). Ook van de afzonderlijke kernen is niet veel bekend. Onze bevindingen zijn dat de markt Schoorl erkent en herkent als natuurlijke omgeving. Hoe groot de bekendheid bij de doelgroep is, is niet bekend. Egmond aan Zee staat vooral voor strand. Hiervan is het imago dat van een typische badplaats, met de levendigheid, maar ook met het bijbehorende lawaai. De kern Bergen wordt vooral gezien als kwalitatief kunstenaarsdorp aan zee en daardoor uniek, maar ook een beetje elitair.

De samenvoeging van de kernen binnen de gemeente Bergen kent een bestuurlijke achtergrond in het kader van de gemeentelijke herindeling. De markt herkent deze clustering niet. Hoewel naamgever van de nieuwgevormde gemeente herkent de toerist Bergen niet per se als belangrijkste kern in het gebied. Hoewel ons geen onderzoek naar de naamsbekendheid van de verschillende kernen bekend is, heeft een korte analyse van links op de internet zoekmachine Google, op basis van de “merken” Schoorl, Bergen aan Zee, Bergen-NH, Bergen Noord Holland en Egmond aan Zee laten zien dat Egmond mogelijk bekender is dan Bergen.

Bergen aan Zee	604.000 links
Bergen-NH	639.000 links
Bergen Noord Holland	1.320.000 links
Egmond aan Zee	737.000 links
Schoorl	139.000 links

Bron: Google, 7 mei 2009

4. *Wat is de gewenste identiteit van de gemeente Bergen op toeristisch gebied?*

De gemeente Bergen wil graag één toeristische bestemming zijn. Het is daarbij zaak de sterke elementen uit de identiteit van de afzonderlijke kernen te bundelen om zo tot een totale identiteit te komen, die een brede doelgroep aanspreekt en voldoende waarde biedt om tot een bezoek uit te nodigen. Deze gezamenlijke identiteit dient zo sterk of zo onderscheidend te zijn dat men een vergelijking met mogelijke concurrenten als Callantsoog, Wijk aan Zee, maar zelfs Scheveningen of Zandvoort glansrijk kan doorstaan. Het gevoel van “trots op het eigen dorp” is heel sterk. In een gezamenlijke doelstelling kan dat afbreuk doen aan een gezamenlijke profilering en dus krachtige aanwezigheid op de markt. De genoemde trots dient echter niet verloren te gaan, omdat het ook een onderscheid vormt binnen het te kiezen centrale merk.

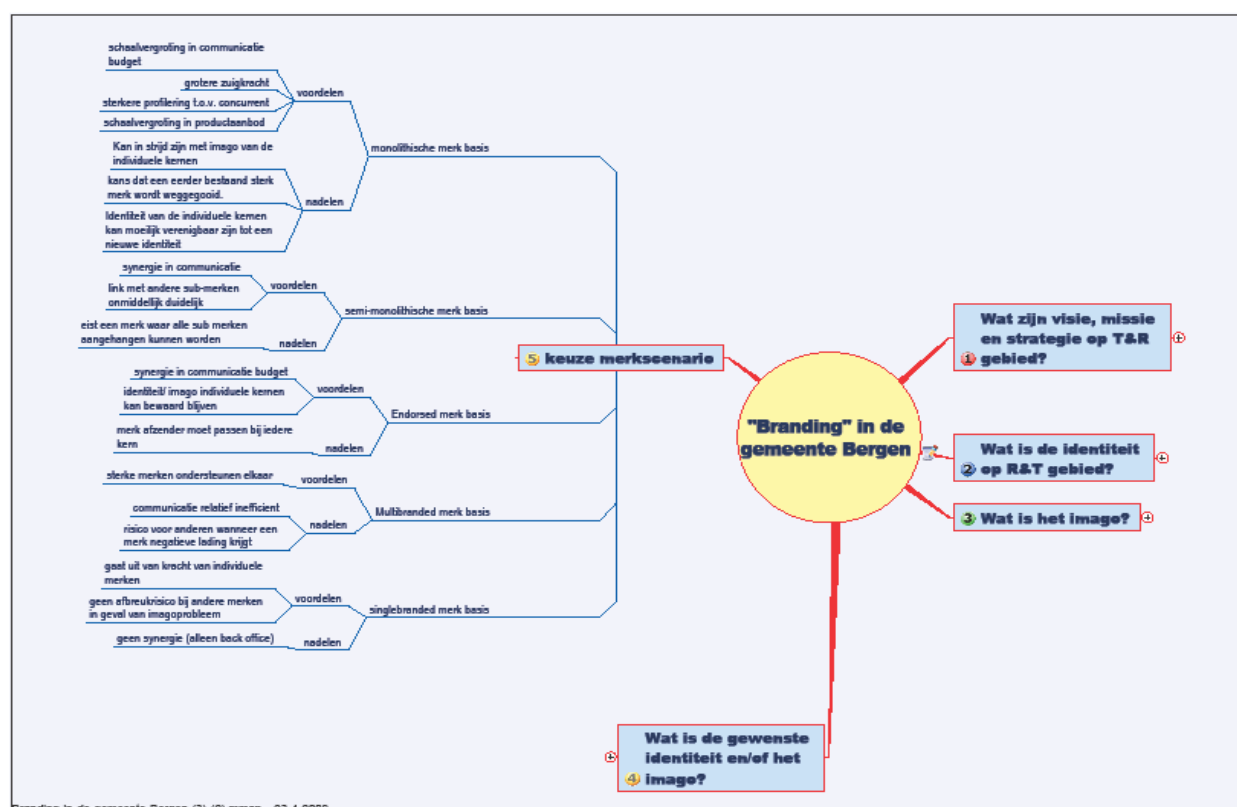
7. VIJF SCENARIO'S VOOR MERKSTRATEGIE

De keuze voor een bepaald merk hangt allereerst af van de doelstellingen die een organisatie of samenwerkingsverband van organisaties daarmee beoogt te bereiken. Daarnaast hangt deze keuze ook af van andere afwegingen. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld praktische afwegingen zoals het beschikbare budget of de operationele mogelijkheden die het gekozen merk biedt. Een belangrijke afweging ligt verder ook bij de vraag of het een enkelvoudig product betreft of een samengesteld product. Een voorbeeld van een enkelvoudig product zijn schaatsen van het merk Viking. Deze schaatsfabriek maakt alleen deze schaatsen. Een voorbeeld van een samengesteld product is de gemeente Bergen: het 'product' van de gemeente bestaat uit meerdere kernen, die elk een eigen merk hebben. Organisaties als Unilever staan voor dezelfde keuze: zij hebben meerdere productmerken en een 'corporate' bedrijfsmerk. Hoe ga je daarmee om?

Bij de keuze voor één 'corporate' merk voor de gemeente Bergen óf de keuze voor meerdere merken van de verschillende kernen kunnen vele afwegingen een rol spelen. In het algemeen zijn hiervoor vijf mogelijke denkrichtingen (bron: Brand Design, R. de Boer, 2007 Prentice Hall). Deze worden onderstaand verder uitgewerkt.

1. De monolithische merk basis;
2. De semimonolithische merk basis;
3. De "endorsed" merk basis;
4. De "Multi branded" merk basis;
5. De "singlebranded" merk basis.

Hieruit dient een keuze gemaakt te worden en iedere keuze kent voor- en nadelen. Mogelijke voor en nadelen zijn hieronder in het model weergegeven en zullen hierna besproken worden. Het model is uitvergroot opgenomen in bijlage 4.



7.1 Monolithisch merk basis

Bij deze denkrichting is de naam van de onderneming tevens de merknaam van alle producten of diensten. Er wordt gekozen voor een uniforme uitstraling van alle onderdelen van de organisatie en naar alle doelgroepen. Deze doelgroepen zullen de organisatie dan ook als één geheel ervaren.

Voorbeelden hiervan zijn: banken, Shell of de Hema. Voor de gemeente Bergen zou deze keuze betekenen dat er één merk gekozen wordt voor alle kernen in de gemeente. Dit merk wordt dan in alle details doorgevoerd.

De keuze voor een monolithische merkbasis heeft voordelen: efficiency en kostenbesparing zijn daar de belangrijkste van. Maar er zijn ook nadelen: de kwetsbaarheid van het ene merk is groot. Als er iets gebeurt dat het merk beschadigt, dan kan een hele organisatie daar veel last van hebben. Daarnaast kan de keuze voor een monolithische merkbasis bij grote organisaties er toe leiden dat de organisatie log en bureaucratisch overkomt.

Op basis van deze optie zou gekozen dienen te worden voor één merk voor alle kernen en de meest voor de hand liggende keuze zou “Bergen” zijn. Voordelen van de keuze voor één merk zijn een schaalvergroting in het productaanbod (immers alle aanbod uit de kernen komt onder één merk te hangen) en een schaalvergroting in het communicatiebudget. Op deze manier kan men zich sterker profileren ten opzichte van concurrerende gemeenten of regio's en kan men een grotere zuigkracht uitoefenen op de markt. Of de keuze nu zou vallen op het gebruik van het merk “Bergen” of de naam van een andere kern, het nadeel is dat de overige namen niet meer gebruikt kunnen worden als merk. Daarmee gooit men bestaande (sterke) merken dus weg. Verder hebben we eerder geconstateerd dat de identiteit van de kernen flink van elkaar verschilt, vaak complementair is, maar een enkele keer conflicterend. Die combinatie van identiteiten onder één nieuw merk brengen kan bijzonder moeilijk, zo niet onmogelijk blijken.

7.2 Semi-monolithische merk basis

Bij een semi monolithische basis wordt gekozen voor een beperkte uniformiteit vanuit het merk. Een deel van het merk zorgt voor de herkenning en vormt de verbindende factor. Deze denkrichting heeft een deel van de hiervoor genoemde nadelen op. Bij de keuze voor een semi-monolithische merkbasis is er wel één duidelijk merk voor de organisatie, maar zijn er verschillende uitingen van dit merk mogelijk. Verschillende producten of diensten zijn herkenbaar afkomstig van de organisatie, maar vertonen onderling toch sterke verschillen.

Voorbeelden hiervan zijn: Easyjet (easyhotel, Easycruise), Albert Heijn die verschillende soorten verpakkingen voor verschillende huismerkproducten heeft. Philips is ook een goed voorbeeld: één duidelijke afzender, maar verschillende uitingen per merk. Van hoogwaardige medische apparatuur tot scheerapparaten en stereo apparatuur.

Ook hier gelden de voordelen van kostenbesparingen en efficiency. Daarnaast kan de organisatie zich nog steeds sterk als één geheel presenteren. Nadelen zijn er ook: de kwetsbaarheid van het éne merk is er nog steeds. Daarnaast kan er door verschillende merkuitingen een diffuus beeld gaan ontstaan: een bedrijf dat bijvoorbeeld motorolie, een kledinglijn en vakanties aanbiedt onder één merk kan verwarring bij de doelgroep oproepen.

Voor Bergen zou dit betekenen dat er voor de hele gemeente één merk gekozen wordt, maar dat dit per kern kleine onderlinge verschillen in de vormgeving van het merk zou laten zien. De grote verschillen van het productaanbod worden niet ontkend, maar nog steeds wel onder één noemer (bijvoorbeeld de gemeentenaam “Bergen” onder de aandacht gebracht).

Ook bij deze keuze zijn synergie in communicatie en communicatiebudgetten te herkennen, maar hier is het grote nadeel dat het centrale deel van het merk of gekozen dient te worden uit de bestaande merken binnen de gemeente of een nieuw centraal deel geïntroduceerd dient te worden. Dit laatste zou een enorm dure operatie worden. Terwijl de eerste optie, net als bij de monolithische basis, zou impliceren dat de naam van één van de kernen dragend merk zou worden, met afbreukrisico voor de anderen.

7.3 “Endorsed” merk basis

Bij de keuze voor deze denkrichting wordt er voor twee merken gekozen: het productmerk en het afzendermerk. Het afzendermerk is vaak de bedrijfsnaam. Deze naam geeft een kwaliteitsgarantie aan het productmerk, of kan juist een prijsgarantie geven aan het productmerk. Omdat het product hoort bij de familie van het afzendermerk is het in de ogen van de consument herkenbaar en kan men er bepaalde kenmerken van verwachten. De individuele producten versterken het afzendermerk.

Voorbeelden van een endorsed merkbasis zijn: Magnum van Ola, Pickwick van Douwe Egberts en Playstation van Sony. Het productmerk staat bij deze producten prominent op de voorgrond, het afzendermerk staat bescheiden op de achtergrond.

Voor de gemeente Bergen zou de keuze voor deze denkrichting betekenen dat voor elke kern een eigen merk ontwikkeld zou worden (of gebruik gemaakt wordt van de bestaande merken) en dat het merk ‘Bergen’ bescheiden op de achtergrond staat.

Deze denkrichting heeft voordelen: de merken kunnen elkaar onderling versterken en kunnen gezamenlijk het afzendermerk versterken. Er zijn ook nadelen: de relatief hoge kosten van meerdere merken en het risico dat er bij een groot aantal productmerken een diffuus imago ontstaat.

In het geval van de gemeente Bergen zou dit kunnen betekenen dat het merk wordt: “Schoorl, ook gemeente Bergen”. “De gemeente Bergen” wordt dan de het stempel/ de afzender van het merk “Schoorl”. Ook hier is een belangrijk voordeel dat synergie in marketing en budgetten bereikt kan worden. Daarbij kunnen de identiteiten van de bestaande kernen bewaard blijven en toch langzaam naar elkaar groeien. Ook gaan de bestaande imago’s van de kernen niet verloren en wordt dus ook geen afbreuk gedaan aan de al opgebouwde naamsbekendheid. Het is wel zaak dat de merken bij elkaar passen.

7.4 “Multibranded” merk basis

Bij deze optie worden sterke merken aan elkaar gekoppeld. Het is relatief eenvoudig te realiseren; de merken ondersteunen elkaar. Het gaat dan om twee merken die min of meer gelijkwaardig zijn. Elk drukt een eigen stempel op de uitstraling. Dit kunnen merken zijn van één onderneming (Lessini en Karvan Cevitam van Heinz), maar ook merken van verschillende ondernemingen die iets aan elkaar toevoegen. Voorbeelden hiervan zijn: Oral/ Braun of Philips/ Douwe Egberts (Senseo). Soms komt het voor dat één onderdeel van een product een eigen merk heeft. Een voorbeeld hiervan is een computer met ‘Intel inside’. Tot

slot zijn er ook voorbeelden van merken die zich aan elkaar verbinden om promotionele redenen. Sportsponsoring is hier een mooi voorbeeld van.

Deze keuze heeft voordelen: merken versterken elkaar, delen elkaars doelgroepen en kunnen efficiënt een grotere markt bewerken. Er gaat bij deze samenvoeging niets van de identiteit of het imago verloren. Er zijn ook nadelen: als het ene merk bijvoorbeeld imagoschade oploopt, kan het andere merk daar last van hebben. De samenwerking tussen de organisaties moet goed zijn; eventuele problemen hierin kunnen grote effecten hebben op de samenwerking tussen de merken. Een ander nadeel kan zijn dat de communicatie inefficiënt verloopt, omdat men vaak boodschappen van alle betrokken merken dient te communiceren.

Voor de gemeente Bergen zou de keuze voor een multibrand merkbasis betekenen dat er bijvoorbeeld gezocht wordt naar de samenhang met een ander sterk merk: Noord-Holland. Of Noordzeekust. Door deze twee te verbinden, versterken ze elkaar. Ook bij een samenvoeging van twee merken of van twee dorpen is dit een reële optie. Maar in het geval van de gemeente Bergen zou een combinatie van alle dorpen en kernen wel een erg lange naam vormen.

7.5 “Singlebranded” merk basis

Deze laatste denkrichting gaat uit van één productmerk dat door de consument aan één product gekoppeld wordt. Hier staat ieder merk op zichzelf. Er kunnen in de loop der jaren submerken ontstaan, maar het sterke productmerk wordt leidend. Dat kan zelfs zo sterk worden dat het productmerk vrijwel synoniem wordt met een soort product. Aspirine is hier een voorbeeld van. Andere voorbeelden zijn Mars, Croma en Mora.

De voordelen van deze keuze liggen met name in de beperking van het risico (imagoschade op één van de merken raakt een ander merk niet) en in het feit dat er voor een diepe specialisatie per merk gekozen kan worden. Nadelen zijn er ook: hoge kosten die slechts met veel inspanningen terugverdiend kunnen worden. Daarnaast is het een nadeel dat er door de diepe specialisatie weinig uitbreiding op het productmerk mogelijk is. Nadat voor de scherpe productdefinitie gekozen is, zal men daar ook vele jaren bij moeten blijven.

Voor de gemeente Bergen zou dit betekenen dat het product dat de gemeente biedt zeer scherp gedefinieerd moet worden en dat het merk daar volledig aan opgehangen wordt. Een alternatief is dat voor alle afzonderlijke kernen aparte merken in de markt gezet worden. Er ontstaat dan een merken portfolio voor de gemeente Bergen. Dit zou betekenen dat iedere kern haar eigen merk blijft behouden. Dan is er dus geen enkele sprake van synergie of efficiency en kan men geen vuist maken tegen concurrerende regio's.

8. AANBEVOLEN MERKSTRATEGIE

Op basis van de literatuurstudie, het beslismodel en de ervaringen in andere regio's stelt Leisure Result een gezamenlijke merkstrategie voor de (dorpskernen in de) gemeente Bergen voor. Bij deze keuze zijn wij geholpen door de uitkomsten van de expert sessie, die op 16 april 2009 in hotel Blooming in Bergen is gehouden. Bij deze sessie waren marketing experts uit diverse branches, maar van buiten de gemeente aanwezig. Daarbij bestond het publiek uit experts van binnen de gemeente in de vorm van vrijetijdsondernemers en vertegenwoordigers van de gemeente en overige organisaties. In bijlage 6 is een overzicht opgenomen van deelnemers aan de expertsessie.

Het belang van een sterk merk om zich te onderscheiden van concurrerende gemeenten of regio's wordt breed onderkend. Ook het feit dat complementair aanbod tot een sterkere propositie leidt is een belangrijk argument. De angst om het bestaande imago en zelfs de identiteit per kern kwijt te raken speelt echter ook een rol. Met een opheffing van de bestaande merken (de kernen) zou het spreekwoordelijke kind echter met het badwater worden weggegooid. Algemeen werd de voorkeur gedeeld voor een scenario, waarbij de sterke en onderscheidende elementen van de verschillende kernen (en dus de onderlinge verschillen) gecombineerd en de overeenkomsten tussen de kernen verbindend zouden kunnen worden. Op basis hiervan stellen wij de "endorsed" merk basis voor, waarbij de bestaande merken binnen de gemeente een rol blijven spelen, maar steeds gecommuniceerd wordt met een gezamenlijke "afzender".

De deelgebieden behouden in dit scenario een eigen merk dat een soort stempel (endorsement) van de gemeente Bergen draagt. Bijvoorbeeld: 'Egmond aan Zee, één van de kustdorpen in het groen'. Als endorsement kan hierbij tevens een overkoepelend beeldmerk van de gemeente Bergen worden geplaatst. Naast één beeldmerk zijn er ook andere



manieren om deze endorsement-strategie te voeren. Er kan worden gekozen voor één slogan of er kan worden gekozen voor een gezamenlijke pay-off, waarbij Egmond als volgt wordt gepromoot 'Egmond aan Zee in de gemeente Bergen'. Voordeel van de endorsement-strategie is dat de deelgebieden hun onderscheidend vermogen beter duidelijk kunnen maken. Bovengenoemde voorbeelden zijn overigens nadrukkelijk volkomen indicatief. Een gespecialiseerd communicatiebureau kan de gemeente helpen bij de concrete invulling van de 'endorsement'. De voorliggende

rapportage geeft alleen advies over de merkstrategie op hoofdlijnen. Uitgangspunt hierbij zou moeten zijn: intern verbinden, extern positioneren. Ons advies is wel om naast het afzendermerk 'Gemeente Bergen' niet te veel verschillende productmerken te hanteren. Het ligt voor de hand het aantal productmerken te beperken tot maximaal 3, vanwege de efficiency nadelen bij het hanteren van meer dan 3 productmerken.

9. RANDVOORWAARDEN EN AANDACHTSPUNTEN

Naast de in de vorige hoofdstukken beschreven aandachtspunten is met name in de expert panel sessie een aantal belangrijke randvoorwaarden en kritische succesfactoren benoemd. In dit hoofdstuk worden deze zaken puntsgewijs besproken, er van uit gaand dat ze bij de uitwerking van de te volgen merkstrategie verder concreet worden ingevuld. Voor een deel is dat een herhaling van eerder aangestipte aandachtspunten (vanwege het belang dat aan deze punten wordt gehecht), voor een deel worden in dit hoofdstuk aanvullende randvoorwaarden benoemd.

9.1 Algemene randvoorwaarden voor een succesvolle merkstrategie

- Voor een keuze kan worden gemaakt voor een bepaalde merkstrategie, zullen eerst de (economische en marketing)doelstellingen helder moeten zijn, en onderschreven door de belangrijkste stakeholders;
- Scherp doelstellingen aan, leg meer focus: waar richt je je (niet) op, wat wil je (niet) bereiken? Hieruit volgt automatisch de behoefte aan een gezamenlijke merkstrategie;
- Zoek een gemeenschappelijke vijand. Stel concrete, aansprekende doelstellingen op ten opzichte van je concurrentie (“we willen 10% hoger scoren in de waardering voor onze merkpositionering dan Katwijk”);
- Kijk naar buiten in plaats van naar binnen: richt je op het onderscheidende dat je gezamenlijk hebt, niet op de onderlinge verschillen intern;
- Erken dat iedere betrokkene in eerste instantie vanuit eigen belang opereert en primair focus heeft op zijn/ haar eigen organisatie. Iedereen moet voordeel kunnen zien, anders doet men niet mee;
- Laat de (city)marketing strategie niet primair bepalen door politieke en welzijnsdoelstellingen, maar focus op je economische doelstellingen. Kies vanuit de marktbehoefte, niet vanuit bestuurlijke behoeften;
- Bewaak daarnaast wel het draagvlak bij het politiek bestuur (gemeenteraad);
- De keuze voor een merkstrategie wordt sterk bepaald door het reeds aanwezige merk ‘DNA’: waar staat het gebied voor? Zo zou bijvoorbeeld in de gemeente Bergen kunnen worden gedacht aan DNA-elementen als rust, natuur, sport(ief), kust, kunst...;
- Besef: een gemeentenaam hoeft niet het toeristische merk te zijn;
- Gemeenten en lokale ondernemers hebben niet de benodigde middelen beschikbaar voor de lancering en lading van een geheel nieuw (fantasie)merk. Het ligt dus voor de hand om aan te (blijven) sluiten bij bestaande, sterke merken. Dit levert schaalvoordelen en herkenbaarheid op, mits de gezamenlijke centrale doelstelling breed wordt onderschreven. Het is daarbij niet erg om de eigenheid van de verschillende kernen te accentueren;
- Eenmaal gekozen voor een merkstrategie zal het merk daadwerkelijk moeten worden ‘geladen’ conform het gewenste imago. Niet éénmalig, maar continue. Bijvoorbeeld bij de afweging of er ruimte is voor een grote disco, bij de keuze voor een huisstijl enzovoorts. Dat vraagt ook van de partners dat zij hierin hun verantwoordelijkheid nemen. Dus niet meer zelfstandig, los van de paraplu eigen promotie activiteiten en dergelijke initiëren, maar je committeren aan de gezamenlijk gekozen merkstrategie;
- Stel een regisseur aan voor de uitvoering en invulling van de merkstrategie.

9.2 Aanvullende succesfactoren

Denk op verschillende doelgroepniveaus. Hoe groter de afstand tot de doelgroep, hoe groter de paraplu moet zijn waaronder moet worden aangesloten, bijvoorbeeld promotie van de bestemming Bergen op andere continenten zou je wanneer gewenst moeten doen in Europees verband. Binnen Europa, de Europese consument bereik je door Nederland of de Noordzeekust te positioneren, enzovoorts.

Concurrentieniveau	Schaal/ paraplu
Andere continenten	Europa
Binnen Europa	Nederland / Noordzeekust
Binnen Nederland	Noordzeekust/ Noord-Holland/ gemeente Bergen / dorpskern Bergen, Egmond, Schoorl
Binnen Noordzeekust	gemeente Bergen / dorpskern Bergen, Egmond, Schoorl
Binnen Noord-Holland	gemeente Bergen / dorpskern Bergen, Egmond, Schoorl
Binnen gemeente	dorpskern Bergen, Egmond, Schoorl

De ideale volgorde voor de te voeren merkstrategie is over het algemeen:

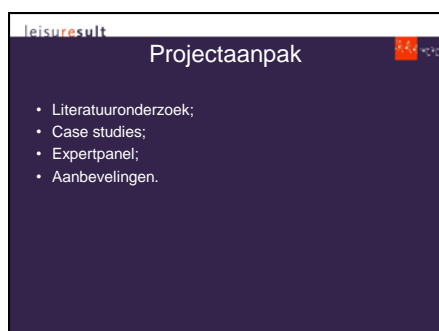
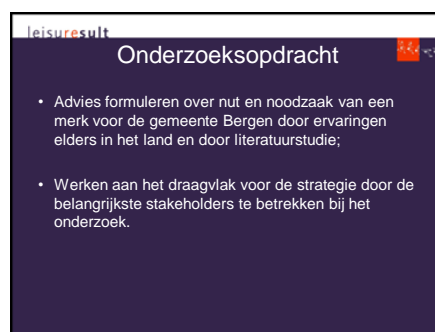
- Eerst samenwerking bewerkstelligen;
- Dan doelstellingen samen vaststellen;
- Dan middelen vaststellen (waaronder de merkstrategie);
- Vervolgens uitvoering geven aan de goede voornemens.

In de gemeente Bergen is er al een toeristisch samenwerkingsverband actief, de doelstellingen kunnen op onderdelen nog worden aangescherpt maar er is al wel enige richting gekozen. Nu is het moment aangebroken om onder meer de merkstrategie vast te stellen én zorg te dragen voor het 'laden' van deze merkstrategie. Toerisme is wat de verschillende delen van de gemeente bindt, maar er zijn nog heel veel synergie mogelijkheden op dit vlak, die snel moeten worden verzilverd. Werken aan economische groei en samenwerking vormen de basis voor de te voeren merkstrategie.

BRONNEN

- Allan en Van Gelder (2006), City Branding. How cities compete in the 21st century.
- Bekkum, T. van & Kralingen, R. van (2004), Nation Branding: illusie of realiteit? In Stichting Maatschappij en Onderneming (2004). Branding NL: Nederland als merk. SMO: Den Haag.
- Boer, R (2004), Brand Design: het vormen en vormgeven van merken voor een optimale merk-identiteit.
- Chief Marketing Office Rotterdam (2009), Rotterdam Worldbrand Brandbox. CMO Rotterdam: Den Haag.
- Gemeente Bergen, Berg(en) ruimte. Gemeente Bergen: Bergen.
- Gemeente Bergen (2009), notitie Concept 'Hospitality Valley'. Gemeente Bergen: Bergen.
- Gemeente Bergen, Parels aan de kust – Visie op toeristisch recreatief beleid. Gemeente Bergen: Bergen.
- Gemeente Bergen, Zo oud, en toch zo nieuw. Gemeente Bergen: Bergen.
- 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, 506-514.
- Merkportfoliomanagement: fenomeen in ontwikkeling. Tijdschrift voor Marketing, 20 juni 2005.
- Regions 268 (2007) (Regional Studies Association) themanummer 'City and regional branding'.
- Riezenbos, R (2007), City Branding; zin of onzin. Eurib.
- Toeristische visie en actieplan 2008 – 2013 Bergen, Egmond, Schoorl. Stuurgroep Toerisme en Recreatie Bergen – NH, oktober 2007.
- Wentink, I. (2006), Regiobranding. Richting een duurzame, relevante en onderscheidende positionering van Twente. Enschede: Universiteit Twente.
- Website: www.bergen-nh.nl
- Website: www.visitmybergen.nl
- Website: www.placebrands.net.
- Website:
http://www.gototalbranding.nl/6,merk_marketing_en_communicatie/48,merkstrategie/.

BIJLAGE 1: PRESENTATIE EXPERTPANEL



Wat is een merk?

- 'Een merk is....
ieder teken
dat in staat is de waren of diensten
van een onderneming [of organisatie of gebied]
te onderscheiden
en dat in materiële dan wel immateriële zin
een zekere betekenis kan hebben
voor consumenten'

Voorbeelden visuele gebiedsmerken

Voorbeelden visuele gebiedsmerken

Voorbeelden visuele gebiedsmerken

Merkhiërarchie

- Afzendermerk;
- Hoofdmerk;
- Submerk;
- Productnaam, smaak of variëteit.

5 merk basisvarianten

1. Monolitische merkbasis
 - Sterke uniforme uitstraling vanuit het ondernemingsmerk

5 merk basisvarianten

2. Semi-monolitische merkbasis
Beperkte uniformiteit vanuit het ondernemingsmerk

5 merk basisvarianten

3. Endorsed merkbasis
Combinatie van een hoofdmerk en een afzendermerk

leisureresult

5 merk basisvarianten

4. Multibranded merkbasis
Combinatie van twee of meer hoofdmerken



leisureresult

5 merk basisvarianten

5. Singlebranded merkbasis
Eén hoofdmerk, productgebonden



leisureresult

5 merk basisvarianten

1. Monolitische merkbasis
— Sterke uniforme uitstraling vanuit het ondernemingsmerk



leisureresult

5 merk basisvarianten

2. Semi-monolitische merkbasis
Beperkte uniformiteit vanuit het ondernemingsmerk



leisureresult

5 merk basisvarianten

3. Endorsed merkbasis
Combinatie van een hoofdmerk en een afzendermerk



leisureresult

5 merk basisvarianten

4. Multibranded merkbasis
Combinatie van twee of meer hoofdmerken



leisureresult

5 merk basisvarianten

5. Singlebranded merkbasis
Eén hoofdmerk, productgebonden




leisureresult

Bergen?



leisureresult

Bergen?



leisureresult

Cases

leisureresult



- Herindeling in 2001 → gemeente Dinkelland;
- Politieke beweegredenen;
- Dinkelland is geen bekend merk;
- Ootmarsum wel;
- Samenwerking onder de vlag van het sterkste merk.

leisureresult



- Merk Drechtsteden alleen voor bestuurlijke en politieke zaken;
- Toeristische merken: Kinderdijk, Biesbosch en Dordrecht;
- Onder gezamenlijk label 'Hollands Glorie';
- Per doelgroep aansluiten bij logische regio's.

leisureresult



- Utrecht Toerisme en Recreatie is 2004 opgericht;
- Branding van het merk 'Utrecht';
- Campagne 'Utrecht Your Way' gericht op zeven deelprofielen;
- Knelpunt: branding van provincie als geheel ↔ wensen op het gebied van marketing van deelgebieden;
- Gevaar van versnippering en een diffuus imago.

leisureresult



- 2006 fusie tussen Katwijk, Rijnsburg en Valkenburg;
- Merk 'Katwijk' heeft sterk imago;
- Huidige imago en merk is de basis; dit wordt bijgeschaafd door in te zetten op drie thema's:
 - familiebadplaats;
 - Waterrijk;
 - Innovatieve ambacht.
- Politieke kleur bepalend voor invulling city-marketing.

leisureresult

Expertpanel

Jurgen Klapwijk
Maartje Prins
Marcel Schonenberg
Rik van Breda

leisureresult

Doelstelling

Ontwikkelen van een internationaal merk voor het extern positioneren van de gemeente Bergen als toeristisch gebied en ter bevordering van de interne verbondenheid van de toeristische kernen.

leisureresult

Stelling

Bergen is ...

- Schoorl (natuur, hoogste duin)
- Egmond (strand, familiebadplaats)
- Bergen (kunstenarskolonie, elitair)

leisure**result**

Stelling

De merkstrategie van de gemeente Bergen is eigenlijk alleen voor het toerisme van belang

- Wat vindt u de voor- en nadelen van de genoemde merkbasis varianten?
 1. Monolitische (uniform ondernemingsmerk)
 2. Semi-monolitische (pluriform ondernemingsmerk)
 3. Endorsed (combi hoofdmerk en afzendermerk)
 4. Multibranded (combi hoofdmerken)
 5. Singlebranded (productgebonden merk)

leisur**result**

Stelling



BERGEN

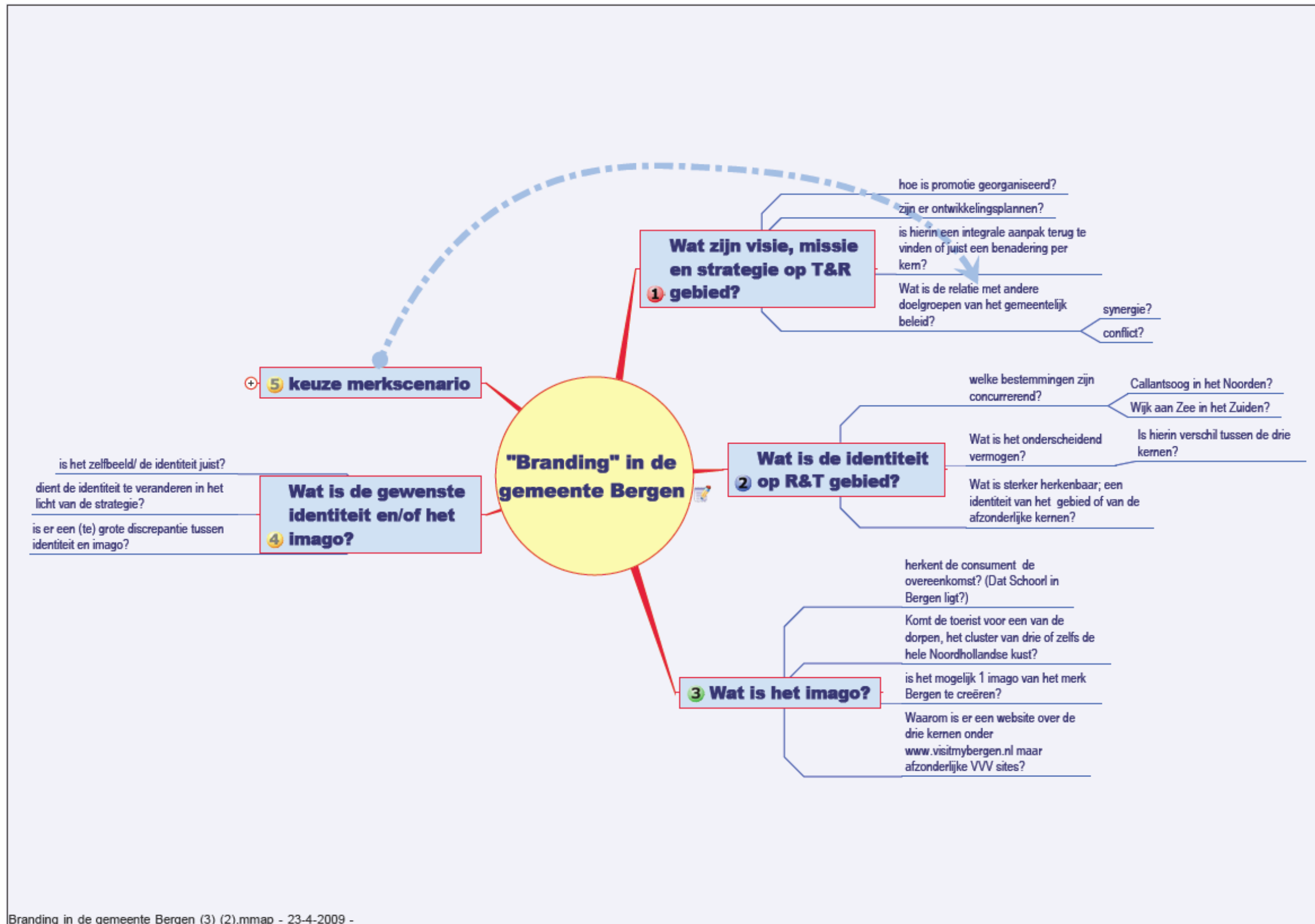
Vervolg

- Nieuwsbrieven
- Raadsbesluit
- Aan de slag!

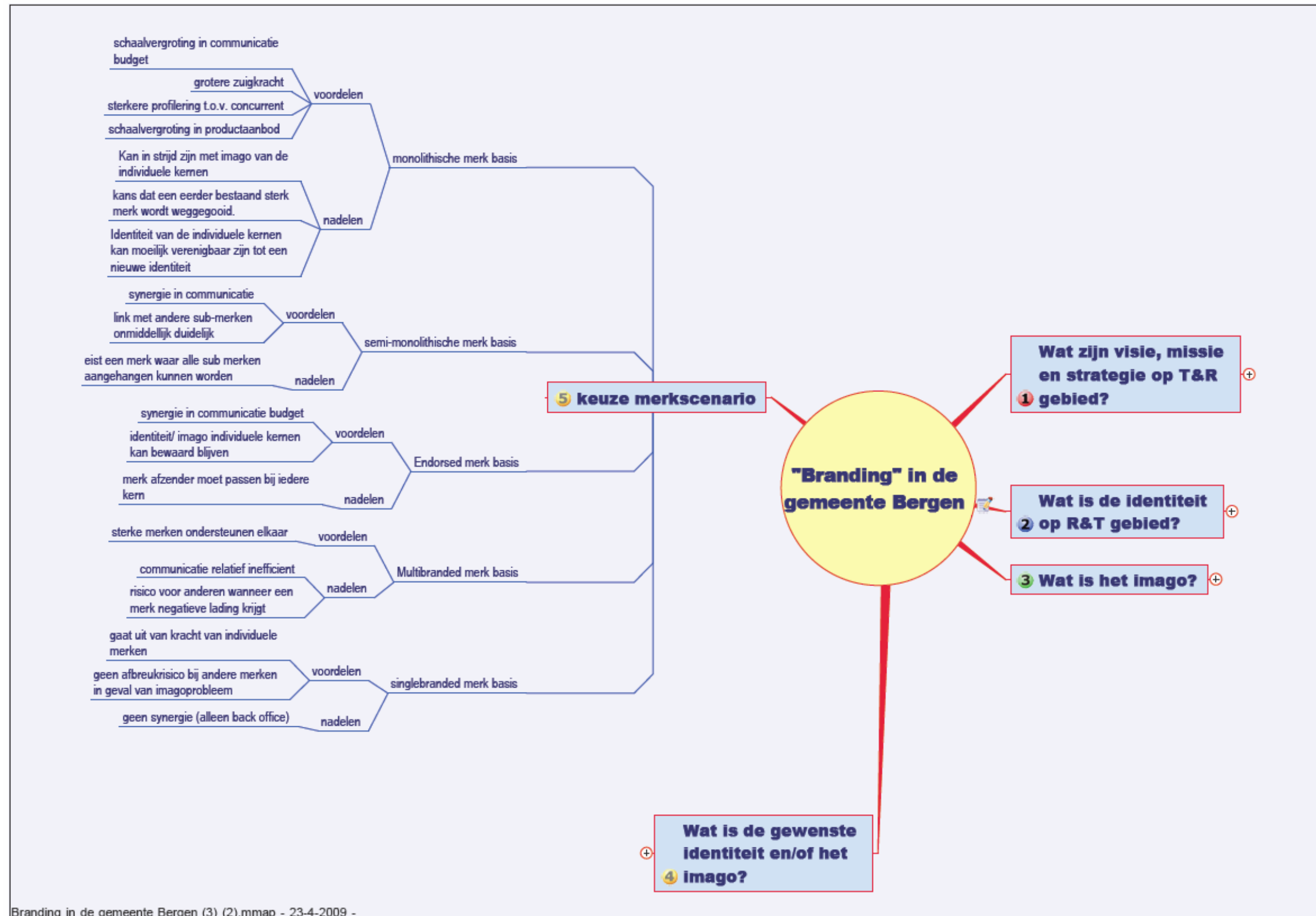
BIJLAGE 2: BESLISMODEL KEUZE MERKSTRATEGIE



BIJLAGE 3: KEUZEMODEL TOERISTISCHE MERKSTRATEGIE



BIJLAGE 4: VOOR- EN NADELEN PER MERKSTRATEGIE



BIJLAGE 5. ERVARINGEN ELDERS

In deze bijlage worden enkele cases uit andere delen van Nederland besproken: wat valt er te leren van de ervaringen bij andere gemeenten en regio's? De volgende gebieden komen aan de orde:

- Gemeente Dinkelland (paragraaf 1);
- Gemeente Velsen (paragraaf 2);
- Regio Drechtsteden (paragraaf 3);
- Provincie Utrecht/ UTR (paragraaf 4);
- Katwijk (paragraaf 5).

1 Gemeente Dinkelland

In 2001 is in het kader van de gemeentelijke herindeling, de gemeente Dinkelland ontstaan. De gemeenten Denekamp, Ootmarsum en Weerselo gingen samen verder onder een nieuw gevormde naam, Dinkelland. Tot de nieuwe gemeente behoren de dorpen en kernen Breklenkamp, Denekamp, Deurningen, Groot Agelo, Klein Agelo, Het Stift, Lattrop, Rossum, Noord Deurningen, Nutter, Oud Ootmarsum, Ootmarsum, Tilligte, Saasveld, Weerselo.

Er is destijds gekozen voor de introductie van een nieuwe naam om politieke redenen; het voorkwam de noodzaak te kiezen voor één van de bestaande namen. Volgens onze informatie was er geen sprake van een onderliggende strategie, visie of missie. De naam Dinkelland wordt ingezet ten behoeve van bedrijvenvestiging, volkshuisvesting en dergelijke. Op het gebied van toerisme en recreatie hebben tot nu toe alle dorpen en kernen hun eigen strategie gevolgd en hun eigen naam gebruikt. Er zijn ook nog twee zelfstandige VVV's (Denekamp en Ootmarsum) met beperkte samenwerking.

In 2008 heeft de gemeente Dinkelland een kadernota marketing en promotie toeristisch product geschreven. De economische ontwikkeling van de toeristische branche blijft achter bij de potentie van het gebied en deze nota is een instrument hier verbetering in te brengen. (De gemeente heeft toeristische groei tot speerpunt benoemd.) In de nota zijn doelen, visie en de strategie omschreven. Ook de identiteit van de gemeente is goed omschreven. Men kent het onderscheidend vermogen ten opzichte van dichtbij gelegen "concurrenten" als Tubbergen en Hellendoorn (men werkt goed samen). De volgende stap is het schrijven van een marketing communicatieplan dat voor de zomer van 2009 gereed moet zijn. De gemeente heeft van 2009 tot 2011 uitgetrokken om de toeristische doelstellingen te behalen en stelt hiertoe tot en met 2011 jaarlijks € 100.000 beschikbaar voor onderzoek, ontwikkeling (waaronder beeldmerk) en uitvoering van de marketingstrategie.

Men is inmiddels tot de conclusie gekomen dat het merk "Dinkelland" niet is in te zetten voor toeristische promotie. De naam is bij de markt niet bekend en het laden van het merk zou een te kostbare en tijdsrovende zaak worden. Hoewel geen onderzoek is gedaan naar naamsbekendheid, is men ervan overtuigd dat Ootmarsum van de dorpen en kernen het bekendst bij de toerist. Om die reden is ervoor gekozen iedere toeristische promotie aan dit merk op te hangen.

Ootmarsum onderscheidt zich goed in de markt (met name op het thema kunst) en heeft een goed aanbod. Ootmarsum is zelfstandig in staat tot goede promotie, maar de andere dorpen en kernen zijn dit niet. Door samenwerking onder de vlag van het sterkste merk, voorziet men efficiency maar ook een versterking van het totaal aanbod, aangezien de andere dorpen en kernen in aanbod en uitstraling complementair zijn aan het dorp Ootmarsum. Op deze manier wint men aan aantrekkingskracht en verbreedt men de doelgroep. Bij gezamenlijke profilering voorziet men om die reden ook geen conflict tussen de dorpen en kernen.

Op dit moment buigt men zich over de verdere consequenties van deze keuze, om verdere concrete invulling te kunnen geven. Zo zijn er al enkele vragen gerezen:

- Hoe kun je een evenement in Denekamp onder de vlag van Ootmarsum promoten?
- Hoe kun je misverstanden voorkomen, wanneer men zich realiseert dat het in de gemeente Dinkelland plaatsvindt?
- Hoe kun je een acceptabele koppeling realiseren tussen de merken Ootmarsum en Dinkelland?

Vanuit de optiek van toeristische promotie geeft men aan achteraf beter niet voor de naam Dinkelland gekozen te hebben. Interessant is dat men zich in de keuze voor het toeristisch merk heeft laten leiden door de naamsbekendheid en niet de grootte van een dorp (Denekamp is groter dan Ootmarsum). Men gaf aan dat een vergelijkbare keuze in Hellendoorn al is gemaakt bij de keuze voor de naam van de nieuw te vormen gemeente. Nijverdal is beduidend groter dan Hellendoorn, maar vanwege de bekendheid in Nederland is voor de gemeente de naam Hellendoorn gekozen.

2 Gemeente Velsen

De gemeente Velsen bestaat uit vier kernen: IJmuiden, Velsen, Velsersbroek en Santpoort. De kern IJmuiden neemt daarin een bijzondere plaats in, omdat deze uit twee delen bestaat: de kern IJmuiden (het dorp) en de badplaats IJmuiden aan zee. Vanuit een toeristisch perspectief is IJmuiden aan Zee voor de gemeente Velsen van belang. Daarnaast is aan de oostzijde van de gemeente een terrein waar jaarlijks grote evenementen georganiseerd worden (Spaarnwoude). Dance Valley is daar een voorbeeld van. De focus van de gemeente ligt (voor wat betreft toerisme en recreatie) op IJmuiden aan Zee. Het strand, de jachthaven, hotel en horeca zijn daarin de kernpunten. In de toeristische promotie wordt de ligging aan de monding van het Noordzeekanaal benut: strand, haven, sluizen en de industrie vormen een stoer, ruig en ook sportief geheel.

De gemeente heeft enige jaren geleden een marketing- en promotieplan opgesteld voor Velsen. De merknaam waarvoor gekozen is vanuit een toeristisch-recreatief perspectief is IJmuiden. De aanleiding voor het opstellen van dit marketing- en promotieplan lag destijds in de voorgenomen bezuinigingen van de gemeente Velsen. Het College had onder andere besloten om de uitgaven voor de marketing en promotie van Velsen te verminderen. Dit leidde tot een heroverweging van de activiteiten op dit gebied en was de directe aanleiding voor het opstellen van dit marketing- en promotieplan. Daarmee waren de kaders geschetst voor dat plan: binnen een lager budget moest naar maximale efficiency en effectiviteit gestreefd worden, waarbij ervoor gekozen is om de nadruk op IJmuiden te leggen. Hiermee kon een model voor marketing en promotie ontwikkeld en getoetst worden, dat ook in een later stadium bruikbaar is voor de andere toeristisch-recreatief interessante delen van Velsen. Het inzetten van het beschikbare budget op IJmuiden had twee belangrijke argumenten: IJmuiden moest vanuit een promotioneel perspectief het meest ondersteund worden; Spaarnwoude kon zichzelf al wat beter bedruipen in dit opzicht. Daarnaast was een belangrijk argument dat de andere kernen binnen de gemeente een veel minder sterk toeristisch profiel hadden.

De achterliggende doelstellingen van het marketing- en promotieplan waren destijds:

- Het aantrekken van meer bezoekers en verhogen van de bestedingen;
- Creëren van meer inkomsten en gerelateerde werkgelegenheid;
- Samenwerking tussen ondernemers in IJmuiden en in Velsen bevorderen;
- Structuur brengen in de wijze waarop de promotie plaatsvindt, zodat taken op termijn overgedragen kunnen worden aan de marktpartijen.

Het ontwikkelen van het marketing- en promotieplan vond destijds plaats binnen de context van de maatschappelijke en economische ontwikkelingen in Nederland, de regio IJmond en binnen de gemeente Velsen zelf.

De gekozen profilering van de gemeente Velsen is intern binnen de gemeente en met een kleine groep ondernemers inmiddels uitgewerkt en zal in 2009 bij de stakeholders getoetst en uitgedragen worden.

Doelmarkten en doelgroepen

Voor IJmuiden in de context van de gemeente Velsen zijn vijf doelmarkten onderscheiden met daarbinnen diverse doelgroepen met verschillende interesses en behoeften. De vijf doelmarkten zijn, in afnemend belang:

1. Regio Groot Amsterdam. Hierbij gaat het om een zeer grote hoeveelheid mensen in de directe nabijheid, hetgeen van belang is gezien de geringe reisbereidheid van mensen voor het ondernemen van een dagtocht. Deze doelmarkt is relatief eenvoudig te bereiken met marketing- en promotie;
2. Zeevarende recreanten en toeristen gebruikmakend van de Marina: deze mensen zijn reeds in IJmuiden aanwezig en kunnen op relatief eenvoudige wijze verleid worden tot het brengen van een (langer) bezoek aan de toeristisch-recreatieve voorzieningen;
3. Dagrecreanten van buiten de regio Amsterdam: gezien de relatief beperkte reisbereidheid voor het ondernemen van dagtochten, zullen mensen van buiten de regio Groot-Amsterdam minder snel een bezoek brengen aan IJmuiden. Als het toeristisch-recreatieve aanbod echter aantrekkelijk en bijzonder genoeg is, zal deze doelmarkt echter wel naar IJmuiden komen;
4. Ferry passagiers: Ook de ferry passagiers zijn al in IJmuiden aanwezig; maar zien deze plaats met name als op- en afstapplaats. Door het inzetten van de juiste instrumenten kan dit op relatief eenvoudige wijze worden veranderd.
5. Verblijfsgasten uit Nederland en buitenland: mensen die nu al in de regio verblijven, kunnen ook een bezoek brengen aan IJmuiden. Ook hier geldt dat het aanbod dan onderscheidend van de (bad)plaatsen in de omgeving moet zijn.

Belangrijkste doelgroepen voor IJmuiden binnen de context van de gemeente Velsen zijn:

1. Gezinnen met kinderen tot 12 jaar. Deze doelgroep is niet alleen omvangrijk, maar is ook zeer actief in het ondernemen van dagtochten naar zee. Gezinnen met kinderen bezoeken plaatsen die met de auto gemakkelijk te bereiken zijn. Het merendeel van de dagtochten door deze doelgroep wordt ondernomen in de weekends en in de schoolvakanties.
2. Actieve 55-plussers. Het aantal 55-plussers neemt in snel tempo toe. (jonge) Senioren blijven steeds langer gezond en fit, waardoor zij steeds meer dagtochten en vakanties ondernemen. Daarnaast is deze groep bijzonder kapitaalkrachtig en in toenemende mate mobiel. Het merendeel van de dagtochten wordt in de weekenden ondernomen, daarnaast zorgen de dagtochten op weekdays buiten het hoogseizoen ook voor seizoensverlenging. 55-plussers zijn met name geïnteresseerd in actieve dagtochten zoals wandelen en fietsen, cultuurhistorie en wellness, en zijn in mindere mate geïnteresseerd in strandbezoek.
3. Water-/ en windsporters. Hiermee worden niet alleen eigenaren van boten bedoeld, maar ook bijvoorbeeld surfers en kitesurfers. De eerste groep is voor IJmuiden aan Zee aantrekkelijk vanwege de aanwezigheid van de zeejachthaven, de tweede groep is nu reeds aanwezig op het Noorderstrand (ten noorden van het Noordzeekanaal). Ook voor deze groep is bereikbaarheid met de auto essentieel.

De gemeente Velsen biedt voor deze grote doelgroepen een breed aanbod; IJmuiden past daar op een natuurlijke wijze in.

3 Regio Drechtsteden

De Drechtsteden verwijst naar een streek in Zuid-Holland, waar de plaatsnamen veelal op -drecht (van Lat. trajectum: voorde, doorwaadbare plaats) eindigen: Dordrecht, Zwijndrecht, Papendrecht, Sliedrecht. De Drechtsteden is ook een samenwerkingsverband tussen zeven gemeenten in dit gebied, te weten Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht. Deze gemeenten hebben samen ongeveer 281.000 inwoners (1 januari 2007). Het gebied is het zuidelijkste gedeelte van de Randstad. De gemeenten werken samen op het gebied van onder andere bereikbaarheid, economie, ruimtelijke ontwikkeling en sport en cultuur. Het samenwerkingsverband omvat daarnaast onder meer een gezamenlijke Sociale Dienst.

De branding strategie van de Drechtsteden is als volgt:

Per doelgroepsegment is een aparte merkstrategie geformuleerd

In bestuurlijk Nederland de term 'Drechtsteden' een begrip en daarom wordt dit 'merk' bij bestuurlijke en politieke zaken zo veel mogelijk gebruikt. Voor andere doelgroepen worden vooral de merken 'Dordrecht' en zelfs 'Rotterdam' ingezet.

Hoe verder de te bereiken doelgroep weg is, hoe hoger het benodigde 'branding' niveau

Bij het verkopen van concrete producten is het merk 'Drechtsteden' volkomen ongeschikt, want onbekend. Bij de kandidaatstelling voor de Floriade werd daarom ingezet op de titel Floriade Dordrecht- Rotterdam. De regio 'Drechtsteden' is namelijk niet aangeduid op plattegronden en bovendien is Rotterdam nationaal en internationaal bekend.

Trots op eigen stad, maar bewust van regionale samenwerking

Zoals wij ons eerder Nederlander voelen dan Europeanen, zo voelen inwoners van steden in de Drechtstreek zich Alblasserdammer of Zwijndrechtenaar in plaats van Drechtstedeling. Daar is niets mis mee, het is goed als bewoners hun eigen stad koesteren. Maar de invloed van het samenwerkingsverband Drechtsteden op allerlei terreinen is niet te onderschatten en het is belangrijk dat mensen zich daar bewust van zijn. Net als de invloed van 'Europa' op Nederlanders. Daarom is het belangrijk dat de deelnemende steden in de Drechtsteden uitdragen onderdeel van de Drechtsteden te zijn.

'Onderliggende merken' niet provoceren

Toen het regionale samenwerkingsverband werd opgezet, werd de vrees uitgesproken dat de grootste speler te dominant zou zijn: "Dordrecht annexeert de regio". De bestuurders hebben nadrukkelijk rekening gehouden met deze sentimenten en daarom is gekozen voor een andere regio naam dan 'Dordrecht'.

Merknamen gebruiken die de doelgroep al kent

Vroeger ging de regionale VVV nog wel eens de boer op onder de vlag 'Zuid-Holland Zuid', maar die term wordt niet (h)erkend door consumenten en is daarom strategisch niet te handhaven.

Sterke toeristische merken verbonden door een gezamenlijk label

De drie gekoesterde toeristische iconen van de Drechtsteden zijn Kinderdijk, Biesbosch en Dordrecht. Deze drie sterke merken zijn onderling gekoppeld aan het gezamenlijke label 'Hollands Glorie'.

Per doelgroep aansluiten bij logische regio's

Bij de economische 'branding' sluiten de Drechtsteden aan bij 'World Port World City' Rotterdam. De Drechtsteden hebben scherpe keuzes gemaakt voor de te behouden en te werven bedrijvigheid en prioriteit gegeven aan de maritieme sector. Vanwege de schaalgrootte van de bijbehorende doelgroep is ervoor gekozen om niet een apart merk in

de markt te zetten, maar aan te sluiten bij een internationaal sterk merk dat voldoende dichtbij is: het Rotterdamse haven industrieel complex.

4 Provincie Utrecht, UTR

Utrecht Toerisme & Recreatie is een stichting die begin 2004 is opgericht door een samenvoeging van een aantal promotie-organisatie, waaronder de regio VVV's, het Utrecht Bureau voor Toerisme, het Utrechts Congres Bureau en RonDom. Deze organisaties richten zich voorheen op de (marketing en) promotie van de eigen stad of regio. In 2004 is UTR als onafhankelijke stichting opgericht, die zich bezighoudt met de marketing en promotie van de provincie om toeristische en zakelijke bezoekers naar de provincie te trekken. UTR heeft twee doelen:

- Het trekken van toeristische en zakelijke bezoekers naar de steden en regio's in de provincie Utrecht (d.m.v. marketing & promotie).
- Het goed ontvangen en informeren van deze bezoekers (d.m.v. de VVV's en bezoekerscentrum RonDom). (website UTR)

Branding

UTR richt zich op de branding van de provincie als geheel. Voorheen maakte de organisatie hierbij nog een onderscheid in een vijftal deelmerken: stad Utrecht, Amersfoort en omstreken, De Utrechtse Heuvelrug, Het Vecht- en Plassengebied en het Groene Hart. Begin 2009 is de stichting echter gestart met een nieuwe strategie voor de periode 2009-2011 en hebben zij de campagne 'Utrecht Your Way' gelanceerd. De strategie is gericht op het provinciebreed vermarkten van het aanbod gericht op de wensen van de consument. Prioriteit bij de gekozen strategie is het 'branden' van het merk Utrecht. Zij kiezen ervoor om dit merk te profileren door af te stappen van het concept van destinationmarketing, maar te denken vanuit profielen van de bezoekers. Hierbij hebben zij zeven profielen samengesteld en op basis van deze profielen wordt de provincie als geheel geprofileerd. UTR probeert in te spelen op de wensen en behoeften van de klant door passend bij het 'type' klant het aanbod naar voren komt. De gast wordt centraal gesteld en het merk 'Utrecht' (provincie) staat centraal. Hierbij streeft UTR ernaar om de gast te verleiden langer in de provincie te blijven.

Door af te stappen van de traditionele destinationmarketing van de vijf regio's in de provincie is de nieuwe website 'Utrecht Your Way' gericht op de zeven profielen. Opvallend is dat UTR naast de zeven profielen nog wel gebruik maakt van de regionale indeling in de vijf deelgebieden. UTR kiest hiervoor zodat de consument die op zoek is naar informatie over een specifieke regio dit wel kan vinden. Deze vijf regio's worden echter niet als merken 'gebrand'.

Ervaringen tot nu toe

De markt reageert positief op de huidige insteek van UTR. Zowel ondernemers als gebruikers/ bezoekers zijn enthousiast over de zeven profielen in plaats van de traditionele destinationmarketing. Knelpunt is de branding van de provincies als geheel en de wensen van kleine en grote kernen in de provincie. Er zijn kernen die het niet met de aanpak eens zijn en aanvullend op de provinciale branding hun eigen city-marketing of regio-marketing opzetten. Het gevaar hierbij is dat de consument verschillende beelden en signalen krijgt en het imago hierdoor diffuus is. Deze versnippering moet worden tegengegaan zodat gezamenlijk de provincie wordt gepromoot en de zeven typering hierbinnen het aanbod kunnen vinden waar zij naar op zoek zijn.

5 Katwijk

Katwijk, Rijnsburg en Valkenburg vormen sinds 1 januari 2006 een gemeente. Zij hebben gekozen voor het gebruik van de naam Katwijk. Zij kiezen bewust alleen voor deze naam. Er is een brede ambitie, zowel binnen de gemeente Katwijk als onder bijvoorbeeld ondernemers, om het nieuwe Katwijk op de kaart te zetten.

Merk

Onderzoek naar de sterke en zwakke kanten van Katwijk en naar de wensen en ambities ten aanzien van citymarketing, leverde in 2007 de volgende uitgangspunten voor de invulling van het merk Katwijk op:

- Zee, strand en duinen zijn zeer dominant, zowel in de beleving van het eigen dorp (identiteit) als in het beeld dat men heeft van hoe mensen buiten Katwijk over Katwijk denken (gepercipieerd imago). Onderdeel hiervan is de associatie met familiebadplaats. Deze associatie heeft sterke en zwakke kanten.
- Wat betreft bedrijfsleven kent Katwijk een grote hoeveelheid bedrijven in de categorie innovatieve ambachtelijkheid: bedrijven die een oud ambacht op moderne wijze invullen. Er bestaat bij ondernemers geen grote behoefte aan het binnenhalen van nieuwe bedrijven, maar vooral aan faciliteren van en ruimte bieden aan huidige ondernemers.
- Katwijk heeft al jaren een krappe woningmarkt. Het woningaanbod is niet onderscheidend, al zal het aanbod in de komende jaren wel verbeteren. Er ligt een grote bouwopgave, bedoeld voor eigen inwoners maar ook voor de regio.
- Katwijk kenmerkt zich door een aantal traditionele waarden.

Scenario's

De inmiddels opgezette citymarketing van Katwijk heeft als doelstelling het huidige profiel, dat vooral wordt bepaald door zee, strand en duinen, bij te kleuren en aan te vullen. Dit bijkleuren en aanvullen gebeurt met behulp van drie scenario's:

- Toerisme en bezinning. Dit sluit aan bij het huidige profiel van zee, strand en duinen en is erop gericht de kansen op gebied van toerisme beter te benutten. Door de promotie van het huidige aanbod te verbeteren wordt gewerkt aan het bijkleuren van het huidige profiel. Daarnaast wordt een aantal nieuwe producten en voorzieningen ontwikkeld om het toeristische aanbod te verbreden. Met behulp hiervan wordt nichemarkt van bezinning aangeboord: uitwaaien aan het strand, wellness en retraite. Hiermee kiest Katwijk voor kwaliteitstoerisme, niet voor massatoerisme.
- Waterrijk: het water als verbindende schakel, in verleden, heden en toekomst. Katwijk is een dorp met veel water. De Noordzee aan de westkant en de Oude Rijn als verbindende schakel tussen de vier dorpen. Op dit moment maakt dit nog te weinig onderdeel uit van het profiel van Katwijk. Zowel op het gebied van sportieve recreatie (zeilen, surfen en dergelijke) als de cultuurhistorische kant (varend erfgoed, visserijverleden) kunnen bestaande producten beter worden gepromoot en nieuwe producten worden ontwikkeld.
- Innovatieve ambachtelijkheid: de combinatie van hard en slim werken. Dit is gebaseerd op de bijzondere bedrijvigheid die er in Katwijk is en ook heel erg bij Katwijk past. Op moderne, innovatieve manieren wordt invulling gegeven aan (zeer) oude ambachten. Het opnemen van dit aspect is een duidelijke aanvulling in het merk Katwijk en doet recht aan de plaats en betrokkenheid van Katwijkse ondernemers en de ondernemende mentaliteit.

De kernwaarden in de citymarketing zijn betrouwbaar, zorgzaam, gelovig en sportief. Deze zijn duidelijk onderscheidend en kenmerkend voor Katwijk. Dergelijke waarden vormen een uitgangspunt voor de communicatie van het verhaal van Katwijk en zijn de bijvoeglijke naamwoorden die doelgroepen in het hoofd moeten krijgen als ze 'Katwijk' horen.

Doelgroepen

Het merkconcept zoals dat in 2007 is ontwikkeld, is bedoeld als overkoepelend. Op die manier ontstaat er toch één herkenbaar beeld van Katwijk onder verschillende doelgroepen. De communicatie vanuit onderliggende product-marktcombinaties moet hier dus binnen passen. Wat betreft bezoekers richt Katwijk zich op mensen die voeling hebben met de huidige associatie van familiebadplaats: gezinnen en ouderen. De promotie richt op toeristen, zowel dagtoerisme als korte verblijfstoerisme, die zoeken naar kwaliteit en rust en ruimte, en niet naar het massaliteit en vertier. Wat betreft bewoners zijn de huidige inwoners de voornaamste doelgroep. Zij moeten merken dat citymarketing ook voor hen (in-)direct voordelen heeft. Daarnaast moet hun trots op Katwijk groeien, zodat ze ambassadeur van Katwijk worden. Voor de bedrijven geldt dat het binnenhalen van nieuwe bedrijven niet op grote schaal kan plaatsvinden. Het gaat er vooral om Katwijk in de breedte te profileren als een dorp waar dit type ondernemerschap is en waar ondernemers een uitstekende arbeidsmoraal aantreffen.

BIJLAGE 6. DEELNEMERS EXPERTSESSIE

Discussieleiders

Janneke Kuysters	Leisure Result
Roeland Tameling	Leisure Result

Experts, panelleden

Rik van Breda	Marketingmanager	Jaguar Nederland
Marcel Schonenberg	Oud-directeur	Walibi World
Maartje Prins	Programmacoördinator	Amsterdam Topstad
Michiel van der Schaaf	Directeur	Marketing Gouda
Jurgen Klapwijk	Directeur	Enof Rotterdam

Gasten

Adriana Stam	Ontwikkelingsbedrijf	
Antoinette Hazevoet	Noord Holland Noord	
Arthur Helling	Doopsgezind	Schoorl
Ad Maarsse	Broederschapshuis	
Cees Zwart	Recron	
	Buro Ad Maarsse	
	raadslid	Gemeente Bergen
	Secretaris Verenging	
	Dorpbelangen Egmond	
	aan Zee	
Chris van Vleuten	Bureau Bergen, Instituut	Bergen
	voor Groei, Genieten &	
	Geluk	
Dick Hakkenbroek	Aan Zee Gezellige	Bergen, Egmond,
	Vakantiehuisen	Schoorl
Erik Penning	Rabobank	
Ed Kraakman	Strandpaviljoen de Uitkijk	Egmond aan Zee
Hans Haring	raadslid	Gemeente Bergen
Henk Genet	Particulier verhuurder	Egmond aan Zee
Hetty Hafkamp	Burgemeester	Gemeente Bergen
Hinse Meedendorp	Bungalowpark Carpe	Groet
	Diem	
Bart Meijer	Directeur Hotel Victoria	Bergen aan Zee
	Lid Stuurgroep T&R	
Henny Weel	Dorpsvereniging	
	Egmond aan Zee Parel	
Henk Jellema	De Duinstreek	
J.M.Hobbelt-Stoker	Raadslid	Gemeente Bergen

Jan Mesu	Wethouder	Gemeente Bergen
John E. Moreu	Oud directeur ATCB	Bergen
Julio Steenis	Voorzitter Stuurgroep Toerisme en Recreatie Bergen	Gemeente Bergen
Marcel Muizelaar	detaillist	Egmond aan Zee
Marije van Veen	Makelaar, bestuur Ondernemend Bergen	Bergen
Marlies Groot	Accountmanager regio VVV	Bergen Egmond Schoorl Castricum
Piet Bregman	Camping de Bregman Lid Stuurgroep T & R	Schoorl
Sjoerd Brattinga	Blooming Hotel- en Conferentielandgoed	
Willem Slootmaker	Particulier verhuurder, Voormalig lid Raad van Advies VVV	Bergen
Willemijn de Graaff	Kamer van Koophandel	regio
Thea Olivier	Beleidsmedewerker	Gemeente Bergen
Marcel Smeets	Projectleider Stuurgroep Toerisme en Recreatie Bergen	
Wilma Bosscha	Hoofd communicatie	Gemeente Bergen
Wim Le Mair	Lid Stuurgroep T & R Bergen	
Wout Bello	Bewoners Vereniging Bergen Centrum	Bergen
Hans Brandsma	NHD- Alkmaarse Courant	