

# City- en regio-marketing

De lagere overheden maken moeilijke tijden door. De (politieke) druk om het financieringstekort terug te dringen, dwingt de overheden in het algemeen tot het innemen van nieuwe posities. Ook de verhoudingen tussen de diverse overheidslichamen staan hierbij voortdurend ter discussie. Zo zien we dat de centrale overheid taken afstoot door toepassing van privatisering en decentralisatie. Door de decentralisatie verandert de schaal van het overheids-optreden; in plaats van het nationale niveau komen de regionale en lokale bestuursniveaus (provincies, gewesten en gemeenten) op de voorgrond. Een duidelijk voorbeeld hiervan is het regionale sociaal-economische beleid. De nationale overheid schuift de verantwoordelijkheid voor de regionale ontwikkeling in toenemende mate af naar de regio's. Zij worden geacht door een actieve planning, een projectmatige opzet en het ontwikkelen van een zogeheten 'organiserend vermogen' de eigen sociaal-economische ontwikkeling te sturen<sup>1</sup>.

Dit is een zware taak voor de lagere overheden, waarvoor ze door de centrale overheid geen cent extra toegeschoven krijgen. Er worden hoge eisen gesteld aan het management en de bestuurlijke kwaliteiten van lagere overheden. Sterker dan voorheen wordt gepleit voor een bedrijfsmatige aanpak van de overheidstaken<sup>2</sup>. Ook wordt nauwe samenwerking met het bedrijfsleven in dit kader gepropageerd. Tegen deze achtergrond moeten termen als public private partnerships, city-management en ook city- en regio-marketing geplaatst worden. In dit artikel zal worden ingegaan op de achtergronden, de filosofie en de strategie van het marketing-concept ten behoeve van het management en beheer van de stedelijke en regionale problematiek.

## Marketing

Toen aan het begin van deze eeuw in de Verenigde Staten de groeiende produktiestroom de verkopersmarkt deed omslaan in een kopersmarkt werd de basis voor de marketingfilosofie gelegd; met andere woorden de noodzaak om via een strategische consument-gerichte benadering bestaande verkoopmarkten te verruimen en nieuwe markten aan te boren. De marketing-

discipline heeft sinds de tweede wereldoorlog ook in ons land een hoge vlucht genomen. In de loop van de jaren vijftig en vooral in de jaren zestig zagen we hoe de traditionele klassieke verkoopbenadering geleidelijk aan werd verdrongen door het marketing-concept. Het fundamentele verschil tussen beide benaderingen is als volgt duidelijk te maken. Bij de traditionele verkoopbenadering staat het produkt of de dienst centraal. Het gaat er om dit 'aan de man te brengen'. Bij het marketing-concept staat niet het produkt of de dienst centraal, maar de uiteindelijke gebruiker. Bij deze benadering gaat het erom een nauwkeurig beeld te krijgen van de (latente) behoeften van de diverse gebruikerscategorieën. Vervolgens wordt alles gedaan om het produkt bij een vooraf geselecteerde gebruikersgroep te slijten. In de marketing-literatuur heeft men het over de vier P's (prijs, produkt, plaats, promotie), die, mits goed gecombineerd, voor een maximale omzet kunnen zorgen<sup>3</sup>.

In de loop van de tijd is het marketing-concept steeds meer toegepast. In de marketing-literatuur zien we dat het marketing-concept sinds het eind van de jaren zestig ook buiten bedrijven steeds vaker wordt toegepast<sup>4</sup>. De laatste jaren hebben ook termen als geografische marketing, city-marketing en regio-marketing hun intrede gedaan.

## Geografische marketing

De marketing-filosofie blijkt zich inmiddels ook te hebben uitgestrekt tot de geografische en planologische discipline. Zo constateren Voogd en Ashworth dat (geografische) marketing een bruikbare invalshoek voor onderzoek en planning oplevert. Zij definiëren geografische marketing als: "een proces om een stedelijke en/of regionale omgeving zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de wensen dienaangaande van geselecteerde doelgroepen ten einde permanente stimulansen te scheppen voor de sociale en economische functies en activiteiten van het betreffende gebied<sup>5</sup>.

Als we deze begripsomschrijving confronteren met de eerder weergegeven definitie van marketing moeten we enkele kanttekeningen plaatsen. In ieder geval is het duidelijk dat marketingmanagement geen ad-hoc-activiteit

kan zijn. Het adequaat inspelen op de (latente) behoeften van de diverse gebruikersgroepen noopt tot een procesmatige, dynamische en continue reeks van activiteiten en handelingen. Marketing-activiteiten vormen een logisch geheel. De verschillende fasen in het proces zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, en er is dan ook een procesmatige benadering vereist. In een regio treffen we de allerlei verschillende doelgroepen aan, zoals bedrijven en bewoners, winkels en kantoren, sociaal-culturele instellingen, belangenorganisaties, onderwijs- en onderzoeksinstellingen, de distributiesector, de recreatieve sector e.d. Tussen deze groepen kunnen zich gemakkelijk belangentegenstellingen aftekenen. Een adequate toepassing van het marketing-concept vereist dat de behoeften van de totale gebruikersgroep aan bod komen. De diversiteit van de gehele gebruikerspopulatie maakt een gedifferentieerde benadering van de diverse doelgroepen noodzakelijk. In de huidige beleidspraktijk is deze aanpak al herkenbaar, zij het dat hierbij de nodige kritische noten geplaatst moeten worden.

## De praktijk

Een aantal grote steden en sommige regio's wekken tegenwoordig de suggestie city- en regio-marketing toe te passen ten behoeve van het gebied. In veel gevallen zijn hierbij echter vraagtekens te plaatsen. Allereerst gaat het in het merendeel van de situaties slechts om een partiële marketing-benadering; met andere woorden, er is slechts één doelgroep in het geding, in veel gevallen het (industriële) bedrijfsleven of de dienstverlenende sector. Ten tweede is het opvallend dat van de marketing-mix-instrumenten alleen de 'promotie' aandacht krijgt. Zo geeft Buursink een bloemlezing van promotie- en acquisitie-activiteiten uit de praktijk, die duide-

1. *Nota Regionaal sociaal-economisch beleid 1986-1990*: "De eigen mogelijkheden van een regio vormen het richtsnoer voor de uitwerking van het beleid", blz. 13.

2. Het jaarlijkse congres van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten in 1986 had als thema: "Een gemeente besturen...een hele onderneming".

3. Soms spreekt men over 6 P's, waarbij personeel en politiek als additionele elementen van de marketing-mix worden opgevoerd.

4. P. Kotler en S. Levy, *Broadening the concept of marketing*, *Journal of Marketing*, januari 1969, blz. 10-15. P. Kotler en G. Zaltman, *Social marketing: an approach to planned social change*, *Journal of Marketing*, 1971. P. Kotler, *Marketing voor non-profit organisaties*, Alphen aan den Rijn, 1980.

5. H. Voogd en G. Ashworth, *Geografische marketing, Stedebouw en Volkshuisvesting*, maart 1987.

lijk maken dat gemeenten nog steeds sterk produktgericht denken in plaats van klantgericht: "Steeds meer breekt echter het besef door dat de gemeente in de eerste plaats een open oog dient te hebben voor de behoeften en verlangens van de ondernemers en investeerders die ze voor haar territorium wenst te interesseren"<sup>6</sup>. Uit een onderzoek naar de vormen van beleid van lokale overheden in Nederland, die gericht waren op het stimuleren van bedrijfsvestigingen en de effectiviteit hiervan kwam een soortgelijke conclusie naar voren: "Voor gemeenten die schaarse middelen besteden aan marketingbeleid zijn er nog diverse onbenutte kansen voor een effectievere aanwending. Het lijkt erop dat men wat te automatisch aansluiting gezocht heeft bij de trend naar een grotere nadruk op promotie en acquisitie"<sup>7</sup>. Overzien we de beleidspraktijk van city- en regio-marketing in Nederland dan komen we tot de conclusie dat we nog pas aan het begin van een goed uitgewerkte en professionele aanpak staan<sup>8</sup>. In een enkel geval worden gemeentebesturen al gewaarschuwd om het heft niet te makkelijk uit handen te geven<sup>9</sup>. Het is nu van belang na te gaan op welke wijze een lokale/regionale overheid tot een op professionele leest geschoeide vorm van city- en/of regio-marketing kan komen.

### Professionele aanpak

Onder de huidige omstandigheden kunnen gemeenten en regio's veel baat hebben bij het marketing-concept. Dit geldt echter alleen als city- en regio-marketing professioneel worden opgezet en uitgevoerd. We hebben al gewezen op het luchthartige gebruik van de terminologie die niet door een inhoudelijke toepassing wordt ondersteund. Cramwinkel c.s. heeft een aantal elementen opgesomd die bij praktijkvoorbeelden van city-marketing nogal eens ontbreken<sup>10</sup>. Te vaak is er sprake van eenmalige activiteiten en ontbreekt de continuïteit. Voorts is niet zelden sprake van het ontbreken van een doelgroepenstrategie en marktsegmentatie. In plaats van een klantgerichte aanpak domineert de produktgerichte benadering. Ten slotte menen Cramwinkel c.s. dat van de elementen van de marketing-mix met name het promotie-instrument de volle aandacht opeist, waardoor de overige P's in een ondergeschoven positie terecht dreigen te komen.

Met behulp van de oorspronkelijke marketingdiscipline is het mogelijk een gefaseerde procesmatige (geografische) marketing-aanpak te realiseren. Ashworth c.s. onderscheidt vier stadia

in de zogeheten geografische marketingcyclus<sup>11</sup>. Allereerst vindt een geografische marktverkenning plaats door middel van een uitgebreide marktonderzoekrapportage. Op de tweede plaats vindt de beleidsbepaling plaats waarbij een stedelijk en/of regionaal marketingplan wordt vastgesteld. Dit wordt gevolgd door de uitwerkingsfase middels projectplannen. Tenslotte vindt het stadium van de uitvoering plaats waarbij een voortdurende voortgangsrapportage dient plaats te vinden.

De zojuist genoemde stadia vertonen grote overeenkomsten met de marketingstrategieën die bij commerciële bedrijven gehanteerd worden<sup>12</sup>. Een professionele aanpak van de problematiek dient in elk geval voorafgegaan te worden door het vaststellen van financieel-economische, sociaal-culturele en (juridisch)-organisatorische randvoorwaarden waarbinnen de marketingstrategie geëffectueerd zal moeten worden. Beleid kan alleen structureel succesvol zijn als het geënt wordt op een gedetailleerde beschrijving, analyse en karakterisering van de actuele situatie. Een dergelijk 'economisch plaatje' van een stad of regio kan wellicht het best vergeleken worden met het Centraal Economisch Plan van het Centraal Planbureau. Hierdoor wordt een juiste plaatsbepaling in de (inter)nationale en sub-nationale context gecreëerd. Met behulp van een sterkte-zwakte-analyse kunnen vervolgens de (sociaal-economische) mogelijkheden in kaart worden gebracht. Afhankelijk van deze uitkomsten moeten de doelgroepen getraceerd en geselecteerd worden. Vervolgens moet een combinatie van beleidsinstrumenten (de marketingmix) via een planmatige opzet (het marketingplan) leiden tot uitgewerkte projectvoorstellen per doelgroep. De uitvoering en operationalisering en algehele evaluatie vormen de laatste schakels in het traject van de city- en regio-marketingstrategie.

### Tot besluit

De systematische klantgerichte benadering van de problemen betreffende stedelijke en regionale ontwikkeling, planning en beheer lijken goede perspectieven met zich mee te brengen. Het gebruik van marketing-technieken en methoden is daarbij een uitstekend hulpmiddel, mits deze zo zuiver mogelijk en integraal worden toegepast. Heelaas laat de beleidspraktijk nog veel te sterk een partiële en weinig professionele aanpak zien<sup>13</sup>. De marketingfilosofie moet evenals bij commerciële bedrijven gebruikelijk is, een geïntegreerd onderdeel van het totale gemeentelijke beleid zijn. In zo'n situatie kan city- en

regio-marketing ook een zinvol beleidsinstrument zijn om stedelijke gebieden te revitaliseren en regionale ontwikkelingen te bevorderen. Voordat dit doel bereikt zal zijn zullen lokale overheden samen met communicatie- en marketingdeskundigen, stedelijke en regionaal-economen en andere lokale actoren verder moeten werken aan een verdere optimalisering van het city- en regio-marketingconcept ten einde de belangen van de diverse gebruikerscategorieën zo goed mogelijk te behartigen.

**Frans Boekema**

De auteur is verbonden aan de vakgroep Regionale Economie van de Katholieke Universiteit Brabant.

6. J. Buursink, *City-marketing*, *Intermediair*, 17 oktober 1986, blz. 29-33.

7. Buro Bartels: *Gemeenten in de slag om bedrijven*, 1987, blz. IV.

8. Deze conclusie is onder andere gebaseerd op een vijftal congressen over dit thema: maart 1985 te Rotterdam, maart 1986 te Nieuwegein, oktober 1986 te Rotterdam, april 1987 te Scheveningen en oktober 1987 te Utrecht.

9. W. Nelissen en S. Cramwinkel, *City-marketing*; gemeente wees u eigen hoeder, *Eurotopolis*, 1987, blz. 11-15.

10. Idem.

11. Voogd en Ashworth, op. cit.

12. Zie ook J. Boekema e.a., *Markt en marketingbeleid*, Groningen, 1982, blz. 49 e.v.

13. Zie L. de Jonge, *City-marketing vraagt consistent beleid*, *Bouw*, 1986, nr.24.

## Agenda

### Productieconcepten

Op 16 en 17 maart a.s. organiseert de Stichting BIG-Congres te Groningen het negende Big-Congres. De titel van het congres luidt: "Productieconcepten als strategische issues; kunnen wij leren van Amerika en Japan?". Het gaat daarbij om de vraag in hoeverre productieconcepten kunnen bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van de organisatie en haar concurrentiepositie. Als sprekers treden op: dr. L. U. de Sitter, drs. H. Hooykaas, prof. M. Yoshino, mr. L.J. Brinkhorst, mr. P.A. Nouwen, ir. G.A.C. van der Linden en prof. J. Zysman.

Plaats: Martinihal, Groningen. Aanvang: woensdag 16 maart 1988, 13.30 uur. Inlichtingen en aanmelding: Stichting Big-Congres, postbus 41175, 9701 CD Groningen, tel. 050 - 63 39 51.