

Kiezen voor een regionaal profiel

Een onderzoek naar de potentie van de regio Venlo
op het gebied van regiomarketing en -branding



Rick Basten

Kiezen voor een regionaal profiel

Een onderzoek naar de potentie van de regio Venlo op het gebied van regiomarketing en –branding



Rick Basten S4000250

Master Urban & Cultural Geography

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

Begeleider:

Prof. dr. F.W.M. Boekema

Stagebegeleider:

Ing. L. Schouten

Tweede lezer:

Dr. R. Pijpers

30 juli 2012, Venlo

Samenvatting

Niet iedere plaats weet een plek in ons geheugen te verwerven. Dit is alleen weggelegd voor plaatsen waar we via de media, de verhalen van vrienden of eigen ervaringen mee in aanraking komen. Hierdoor vormt ieder een persoonlijk beeld van een plaats. Dit beeld beïnvloedt ons gedrag. De keuze om ergens te gaan wonen, werken of winkelen wordt namelijk niet alleen op rationele, maar ook op emotionele zaken gebaseerd. Om deze reden is een positieve beeldvorming voor plaatsen van groot belang. Place marketing en branding kunnen hierbij helpen. Het doel van place marketing is om bepaalde doelgroepen met behulp van marketingmiddelen tot een gewenst gedrag te verleiden. Belangrijk is dat deze marketingmiddelen strategisch worden ingezet zodat deze elkaar versterken. Place marketing behelst dus veel meer dan enkel het inzetten van promotiemiddelen of het bedenken van een pakkende slogan met een mooi logo. Het gaat juist om het strategisch richting geven aan de gehele beleidsvoering van een plaats. Hierbij worden de wensen en behoeften van geselecteerde doelgroepen afgestemd op de kwaliteiten die de desbetreffende plaats te bieden heeft. De laatste jaren wordt er steeds meer aandacht besteedt aan een specifieke vorm van place marketing genaamd place branding. Waar place marketing zich laat leiden door de markt en probeert om vraag en aanbod bij elkaar te brengen, gaat place branding uit van een zelfgekozen visie, missie en identiteit. Het doel van place branding is om van een plaats een merk te maken waar mensen waarde aan hechten. Dit moet ertoe leiden dat het merk het gedrag van mensen beïnvloedt. Hoewel er veel overeenkomsten zijn tussen place marketing en branding, zorgt het verschil in insteek ervoor dat beleidsbepalers een keuze voor één van beide disciplines moeten maken. Deze keuze bepaald immers welk beeld er van de plaats gecommuniceerd gaat worden.

De plaats waar dit onderzoek op is gericht, is de regio Venlo. Deze regio is afgeleid van het geografische gebied dat wordt bestreken door zeven gemeenten in Noord-Limburg. Het gaat om de gemeenten Beesel, Bergen, Gennep, Horst aan de Maas, Peel en Maas, Venlo en Venray. Deze gemeenten werken met elkaar samen binnen het vrijwillige samenwerkingsverband Regio Venlo (met hoofdletter). Het onderzoeksprobleem wordt gevormd door het feit dat men zich binnen de Regio Venlo afvraagt op welke manier men de regio het best kan profileren. Dit is een belangrijke vraag omdat de regio Venlo de komende jaren te maken krijgt met vergrijzing, ontgroening, een krimpende potentiële beroepsbevolking en gemeentelijke budgetten die onder druk staan. Kan het inzetten van regiomarketing of –branding hier een oplossing voor bieden? Om te bepalen of regiomarketing of –branding hierbij kan helpen, is onderzocht in hoeverre de regio Venlo hier geschikt voor is. Het doel van dit onderzoek is dus om inzicht te geven in de potentie van de regio Venlo op het gebied van regiomarketing en –branding. Dit inzicht is verkregen door wetenschappelijke inzichten te combineren met interviewresultaten en deskresearch. Voordat men binnen de regio Venlo echter besluit om wel of niet met regiomarketing of –branding te gaan werken, dient vastgesteld te worden of hier draagvlak voor is. Uit de interviews met ambtenaren en bestuurders van de regiogemeenten en vertegenwoordigers van de Regio Venlo, Greenport Venlo, Stichting Promotie Noord Limburg, NV Regio Venlo is gebleken dat dit draagvlak aanwezig is. Hoewel er sprake is van draagvlak, zal het lastig worden om iedereen tevreden te houden. Iedere partij verbindt namelijk bepaalde voorwaarden aan het verlenen van steun. Het kiezen voor een bepaalde invulling van de regionale marketing of branding wordt daarnaast bemoeilijkt door het feit dat men binnen de regio Venlo in onvoldoende mate weet wat beide begrippen inhouden. Zonder deze basiskennis kunnen er misverstanden en verkeerde verwachtingen ontstaan.

Verder is het ook belangrijk dat de regionale samenwerking op orde is. Uit de interviews is gebleken dat er op dit vlak nog een aantal knelpunten zijn. Zo is er behoefte aan een transparantere organisatiestructuur, zijn er spanningen tussen lokale en regionale belangen en heerst er onder de ambtenaren van de regiogemeenten het gevoel dat er een gebrek is aan regionale sturing en verantwoordelijkheid. Naast deze knelpunten zijn er nog aantal andere zaken die het toepassen van

regiomarketing en –branding bemoeilijken. Zo heeft de regio Venlo geen sterke identiteit. Vanuit een sociaal-cultureel en historisch oogpunt zijn er namelijk weinig kenmerken die de regiogemeenten met elkaar verbinden. Dit een zwakte omdat dit het lastig maakt om inwoners als ambassadeurs te laten fungeren. De regio Venlo leeft eigenlijk alleen op politiek-bestuurlijk niveau en bij mensen die het gebied vanwege hun vakinhoudelijke kennis kennen. Om deze reden blijft de regio Venlo voor velen een regio die door bestuurders is gecreëerd en niet echt “leeft”. Voor veel mensen, zowel binnen als buiten de regio, is de regio Venlo nog onbekend. Al met al kan geconcludeerd worden dat er momenteel nog niet sprake van een solide basis voor regiomarketing of –branding.

Mocht deze basis gerealiseerd worden dan moet er nog een keuze tussen regiomarketing en –branding worden gemaakt. Indien er gekozen wordt voor regiomarketing dan vormt het selecteren van doelgroepen de belangrijkste keuze die gemaakt moet worden. Deze keuze bepaald namelijk voor een groot deel de invulling van de regionale marketing. Uit de interviews werd duidelijk dat de ambtenaren en bestuurders niet dezelfde doelgroepen prefereren. Hier dient nog overeenstemming over te worden bereikt. Om de regiogemeenten hierbij te helpen, zijn er aan de hand van de sterktes en zwaktes van de regio Venlo en de belangrijkste kansen en bedreigingen een aantal kansrijke doelgroepen benoemd. Het gaat om de volgende doelgroepen: arbeidsmigranten, zorgwerkers, kenniswerkers, hogere onderwijsinstellingen, Duitse studenten, hoogwaardig bedrijfsleven, inwoners en lobby netwerken. Het is aan de bestuurders binnen de Regio Venlo om uit deze lijst een beperkt aantal doelgroepen te selecteren waar de regiomarketing zich op richt. Mocht de keuze op regiobranding vallen dan is het bepalen van de invulling van het regiomerk de belangrijkste stap. Uit de interviews is gebleken dat de ambtenaren en bestuurders het ook hier niet over eens zijn. Ondanks deze onenigheid bleek wel dat men het liefst één of meerdere economische sectoren als basis van het regiomerk ziet. Door de vier belangrijkste sectoren van de regio Venlo op een vijftiental factoren te toetsen, is bepaald welke sectoren hier het meest geschikt voor zijn. Hieruit bleek dat de agribusiness en logistiek de meeste en beste mogelijkheden op het gebied van regiobranding bieden. Zo is er voor beide sectoren zowel ambtelijk als bestuurlijk draagvlak, is er een goede band met ondersteunende regionale elementen, worden beide sectoren genoemd in de plannen van de rijksoverheid, provincie Limburg en Brainport, is er sprake van onderscheidend vermogen en zijn beide sectoren verweven in de historie van de regio. Deze twee sectoren vormen dus een solide basis van het regiomerk. Binnen de regio Venlo vroeg men zich echter ook af in hoeverre Greenport Venlo hiervoor geschikt is. De interviewresultaten lieten zien dat er een aantal punten zijn die negatief kunnen uitwerken. Zo zijn de communicatiesporen van de vier organisaties die onder de Greenport Venlo naam werken momenteel nog niet optimaal op elkaar afgestemd, is er behoefte aan een heldere definitie van het begrip Greenport Venlo en wordt er gevreesd dat Greenport Venlo gevoelig is voor externe bedreigingen zoals de EHEC crisis of de maatschappelijke discussie rond de intensieve veehouderij. Greenport Venlo kent echter ook een aantal pluspunten. Zo heeft Greenport Venlo de potentie om zich ten opzichte van de overige Greenports in Nederland te onderscheiden middels de compleetheid van de keten, de beschikbare ruimte en de nabijheid van een grote Duitse afzetmarkt. Verder is Greenport Venlo momenteel al bekend bij de rijksoverheid en de provincie Limburg en biedt het de mogelijkheid om grensoverschrijdende samen te werken met Agribusiness Region Niederrhein. Greenport Venlo kan dus een belangrijk speerpunt binnen de regionale branding zijn.

Op basis van de interviewresultaten, het bronnenonderzoek en de wetenschappelijke literatuur kan geconcludeerd worden dat men binnen de regio Venlo er momenteel nog niet klaar voor is om met regiomarketing of –branding te gaan werken. De knelpunten op het gebied van de regionale samenwerking zullen eerst moeten worden overkomen en verder dient de kennis van regionale marketing en branding bijgespijkerd te worden. Daarnaast moet er in het geval van regiomarketing nog overeenstemming over de doelgroepkeuze worden bereikt en in het geval van regiobranding over de invulling van het regiomerk. Mochten deze obstakels worden overkomen dan biedt de regio in elk geval kansrijke mogelijkheden om zich op een onderscheidende manier te profileren. Zo is er de gunstige geografische ligging, de agribusiness/Greenport Venlo, de logistiek; de onderwijs- en

kennisinstellingen gericht op sterke regionale sectoren, de Floriade, de ervaring met grensoverschrijdende samenwerking en beheersing Duitse taal en cradle to cradle. Of de regio Venlo uiteindelijk via regiomarketing of –branding wordt geprofileerd, is een kwestie van persoonlijke voorkeur. De regio biedt namelijk in beide gevallen kansrijke mogelijkheden. Indien men binnen de regio Venlo de beeldvorming zo gericht mogelijk wil afstemmen op de wensen en behoeften van specifieke doelgroepen dan kan er het best voor regionale marketing worden gekozen. Mocht men binnen de regio Venlo de beeldvorming meer naar eigen smaak willen vormgeven dan zal regiobranding de voorkeur genieten. Ter afsluiting is het belangrijk om aan te geven dat zowel regiomarketing als –branding strategisch richting geeft aan de gehele beleidsvoering van een regio. Er dient dus weloverwogen besloten te worden of men binnen de regio Venlo hier al aan toe is. Dit onderzoek biedt de basis waarop men deze keuze kan maken.

Inhoudsopgave

Samenvatting	III
Inhoudsopgave	VI
Voorwoord	VIII
Lijst met figuren en tabellen	IX
Hoofdstuk 1 Inleiding	1
1.1 Projectkader	1
1.2 Doel- en vraagstelling	3
1.3 Onderzoeksmodel	4
1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	4
1.5 Begripsbepaling	5
1.5.1 Definitie van het begrip place marketing	5
1.5.2 Definitie van het begrip place branding	6
1.6 Globale indeling van het onderzoek.....	8
Hoofdstuk 2 Theoretische inzichten	9
2.1 De ontwikkeling van place marketing	9
2.3 De ontwikkeling van place branding	10
2.4 De plaats als product	11
2.5 De plaats als beeld.....	12
2.6 Het imago en de identiteit van een plaats	13
2.7 Place marketing in de praktijk	14
2.8 Place branding in de praktijk	15
Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethoden	18
3.1 Onderzoeksstrategie	18
3.2 Dataverzameling en -analyse	19
3.3 Onderzoekspraktijk	21
3.4 Bronnenontsluiting.....	22
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek	23
Hoofdstuk 4 Actoren analyse	25
4.1 Regio Venlo.....	25
4.2 Stichting Promotie Noord Limburg.....	26
4.3 Greenport Venlo.....	27
4.4 Draagvlak en basiskennis.....	27

4.5 Het organiseren van regiomarketing en –branding	28
4.6 Het financieren van regiomarketing en –branding	29
Hoofdstuk 5 Marktverkenning	30
5.1 Randvoorwaarden en uitgangspunten.....	30
5.2 Interne audit.....	30
5.3 Externe audit	40
5.4 Overzicht van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen.....	43
Hoofdstuk 6 Regiomarketing.....	44
6.1 SWOT analyse	44
6.2 Doelgroepanalyse	50
6.3 Beleidsbepaling	53
6.4 Uitwerking	55
6.5 Uitvoering.....	55
Hoofdstuk 7 regiobranding.....	57
7.1 Ambtelijke en bestuurlijke gedachten over regiobranding.....	57
7.2 Greenport Venlo en regiobranding	59
7.3 Analyse	61
7.4 Strategie	61
7.5 Implementatie	64
7.6 Monitor.....	65
Hoofdstuk 8 Conclusies en aanbevelingen	66
8.1 Algemene conclusies op het gebied van regiomarketing en –branding	66
8.2 De potentie van de regio Venlo op het gebied van regiomarketing	67
8.3 De potentie van de regio Venlo op het gebied van regiobranding	68
8.4 Aanbevelingen.....	69
8.5 Slotwoord	71
Bronnen.....	72
Bijlagen.....	78

Voorwoord

Dit onderzoek vormt de afronding van de master specialisatie Urban & Cultural Geography aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Hiermee komt er een einde aan een lang afstudeertraject. Eind 2010 werd mij namelijk gevraagd een scriptieonderwerp vast te stellen. Ik wist al vrij snel dat ik het onderzoek zou gaan richten op de regio waar ik ben opgegroeid, de regio Venlo. Wat is precies wilde gaan onderzoeken werd pas duidelijk toen ik in contact kwam met mijn scriptiebegeleider Frans Boekema. Tijdens onze eerste gesprekken sprak ik mijn interesse in place marketing en branding evenals de regio Venlo uit. Hiermee was het idee voor dit uiteindelijke onderzoek geboren. Het was echter nog de vraag of er vanuit de regio Venlo ook behoefte was aan een dergelijk onderzoek. Deze behoefte bleek er gelukkig te zijn. In een gesprek met ambtenaren Leo Schouten en Jos van der Heijden van de gemeente Venlo werd dit duidelijk. Hierdoor werd tevens een tweede probleem opgelost, het vinden van een geschikte organisatie voor mijn onderzoeksstage. Dit werd de gemeente Venlo. Een belangrijk deel van dit onderzoek had ik zonder mijn stage bij de afdeling Economische Zaken van deze gemeente niet kunnen uitvoeren. Vooral het vinden van de juiste respondenten voor de interviews werd hierdoor een stuk eenvoudiger. Hierbij wil ik de gemeente Venlo dan ook bedanken voor het aanbieden van de stageplek.

In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleider Leo Schouten bedanken. Zijn hulp en kritische blik op de onderzoeksresultaten hebben mij erg geholpen om dit onderzoek te voltooien. Leo bedankt! Tevens wil ik mijn scriptiebegeleider Frans Boekema voor alles bedanken. De vele gesprekken over mijn scriptie hebben ervoor gezorgd dat ik met een kritische blik naar mijn eigen teksten ben blijven kijken. Verder hebben deze gesprekken mij er op de moeilijke momenten doorheen gesleept. Vooral wanneer de motivatie bij mij ver te zoeken was. Ik had een dergelijke situatie in mijn studententijd nog nooit meegemaakt. Toch ben ik blij dat ik dit heb meegemaakt omdat het me veel dingen geleerd heeft. Vooral zaken die ik een volgende keer anders zou doen.

Ten slotte wil ik nog iedereen bedanken die zijn of haar medewerking aan dit onderzoek heeft verleend. Het was erg prettig dat alle interviewrespondenten hun tijd hiervoor hebben vrijgemaakt. Zonder deze medewerking had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren. Afsluitend wil ik u als lezer nog veel plezier wensen bij het doorlezen van mijn afstudeerscriptie.

Rick Basten,
Venlo, 30 juli 2012

Lijst met figuren en tabellen

Figurenlijst

Figuur 1.1:	Geografische ligging regio Venlo	p. 2
Figuur 2.1:	Geografische marketingcyclus	p. 14
Figuur 2.2:	Visuele weergave van zowel het place marketing proces als het place branding proces	p. 16
Figuur 3.1:	Bronnenontsluiting	p. 23
Figuur 7.1:	Fases in het regiobranding proces	p. 57

Tabellenlijst

Tabel 5.1:	Aantal banen per sector in Noord-Limburg	p. 35
Tabel 5.2:	Ontwikkeling van inwonertallen in de periode 2012-2040 in Noord-Limburg	p. 41
Tabel 5.3:	Overzicht van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen	p. 43
Tabel 6.1:	Overzicht ambtelijke en bestuurlijke doelgroepkeuzes	p. 51
Tabel 7.1:	Potentie van economische sectoren op het gebied van regiobranding	p. 59

Hoofdstuk 1 Inleiding

Inleiding

In de wereld van vandaag de dag zorgen processen van globalisering ervoor dat landen, regio's en steden zich steeds meer willen onderscheiden. Plaatsen kunnen echter maar in beperkte mate invloed uitoefenen op het beeld dat de buitenwereld van hen heeft. Er is immers een veelvoud aan elementen die deze beeldvorming beïnvloedt. Denk hierbij aan de verhalen die je over een bepaalde plaats in de media hebt gehoord, de verhalen van vrienden en familie, je eigen ervaringen en herinneringen en ga zo maar door. In sommige gevallen drukken deze elementen een zodanige stempel op een plaats dat er een collectief imago ontstaat. Een grote groep mensen heeft dan min of meer hetzelfde beeld bij deze plaats. Een voorbeeld van een plaats die een sterk imago heeft, is de stad New York. Zelfs mensen die deze stad nog nooit bezocht hebben, denken bij New York aan een stad die nooit slaapt, waar wolkenkrabbers en gele taxi's het straatbeeld sieren en waar het Vrijheidsbeeld je verwelkomt. Hoewel dit geen realistisch beeld van deze stad is, is dit toch het beeld wat veel mensen bij New York hebben. De meeste plaatsen verkeren echter niet in de luxepositie dat ze het decor van Hollywood films of bekende boeken vormen. Ze maken dan ook geen deel uit van ons collectieve geheugen. Het kan echter ook zo zijn dat een stad of regio juist plaats juist last heeft van een negatieve beeldvorming. Dit is een groot probleem omdat dit mensen ervan kan weerhouden om hier te gaan wonen, werken of recreëren.

Om deze plaatsen met een onbekend of negatief imago te helpen, kan er gebruik gemaakt worden van een discipline genaamd place marketing. Zoals deze Engelstalige term al doet vermoeden, richt deze vorm van marketing zich op plaatsen. Het is een verzamelnaam voor allerlei vormen van geografische marketing zoals de op steden gerichte citymarketing of de op regio's gerichte regiomarketing. Het doel van place marketing is om bepaalde doelgroepen met behulp van marketingmiddelen tot een gewenst gedrag te verleiden. Belangrijk is dat deze marketingmiddelen strategisch worden ingezet zodat deze elkaar versterken. Place marketing behelst dus veel meer dan enkel het inzetten van promotiemiddelen of het bedenken van een pakkende slogan met een mooi logo (Boekema, 2008). Het gaat er juist om dat place marketing strategisch richting geeft aan de gehele beleidsvoering van een plaats. Hierbij worden de wensen en behoeften van geselecteerde doelgroepen afgestemd op de kwaliteiten die de desbetreffende plaats te bieden heeft. De laatste jaren wordt er echter steeds meer aandacht besteedt aan een specifieke vorm van place marketing genaamd place branding. Waar place marketing zich laat leiden door de markt en probeert om vraag en aanbod bij elkaar te brengen, gaat place branding uit van een zelfgekozen visie, missie en identiteit (Riezenbos, 2007, p.3; Boisen, 2010). Het doel van place branding is om van een plaats een merk te maken waar mensen waarde aan hechten. Uiteindelijk moet dit ertoe leiden dat het merk het keuzeproces van mensen om ergens te gaan wonen, werken of recreëren beïnvloedt. Hoewel er veel overeenkomsten zijn tussen de uitvoering van place marketing en branding, is het belangrijk dat beleidsbepalers vooraf bepalen welke insteek voor hun plaats het meest geschikt is. Wil men namelijk zelf bepalen welk beeld er gecommuniceerd wordt of laat men dit afhangen van de wensen en behoeften van doelgroepen. Om het verschil tussen beide disciplines duidelijk te maken, zijn beide begrippen verderop in dit hoofdstuk los van elkaar gedefinieerd. Een heldere begripsomschrijving helpt namelijk om verkeerde verwachtingen en misverstanden te voorkomen.

1.1 Projectkader

De plaats waar het binnen dit onderzoek om draait is de regio Venlo. Deze regio is afgeleid van het geografische gebied dat wordt bestreken door zeven gemeenten in Noord-Limburg. Het gaat om de gemeenten Beesel, Bergen, Gennep, Horst aan de Maas, Peel en Maas, Venlo en Venray. Zie figuur 1.1 voor een visuele weergave van het geografische gebied dat de regio Venlo beslaat. Deze afbakening vormt het gebied waar dit onderzoek zich op richt. Omdat er binnen dit onderzoek zowel wordt gesproken over de Regio Venlo als de regio Venlo is het belangrijk om allereerst het

onderscheid tussen beide begrippen duidelijk te maken. De Regio Venlo, geschreven met hoofdletter, betreft het vrijwillige samenwerkingsverband tussen de zeven gemeenten in Noord-Limburg. De regio Venlo, geschreven zonder hoofdletter, heeft betrekking op het geografische gebied dat binnen de gemeentegrenzen van deze gemeenten ligt.



Figuur 1.1 Geografische ligging regio Venlo, oranje gemarkeerd (Wikimedia, 2012, eigen bewerking)

Het probleem waar dit onderzoek zich op richt, wordt gevormd door het feit dat men zich binnen de Regio Venlo afvraagt op welke manier de regio het best geprofileerd kan worden. Het is namelijk lastig om hier met zeven verschillende gemeenten overeenstemming te bereiken. Het is echter wel belangrijk dat deze overeenstemming wordt bereikt omdat de regio de komende jaren te maken krijgt met enkele belangrijke economische en demografische ontwikkelingen. Denk hierbij aan zaken als vergrijzing, ontgroening, een krimpende potentiële beroepsbevolking en gemeentelijke budgetten die onder druk staan. Het beeld van een krachtige, vitale regio kan door deze ontwikkelingen ernstig onder druk komen te staan. De vraag is dus of het inzetten van regiomarketing of –branding hier een oplossing voor kan bieden? Om antwoord op deze vraag te kunnen geven, dient onderzocht te worden of de regio Venlo hier wel geschikt voor is. Sommige regio's lenen zich namelijk niet voor regionale marketing en branding. Indien de regio Venlo geschikt wordt bevonden, dient het volgende probleem zich aan. Het bereiken van overeenstemming over de praktische invulling. Hierbij moeten keuzes gemaakt worden tussen regionale elementen die wel of niet worden ingezet en welke doelgroepen het meest interessant zijn. Het in kaart brengen van de potentie van de regio Venlo op het gebied van regiomarketing en –branding en de wijze waarop dit het best in de praktijk gebracht kan worden, vormt de kern van dit onderzoek.

Daarnaast is er specifiek gekeken naar de rol die Greenport Venlo op het gebied van regiobranding kan spelen. Dit was namelijk een vraag die men binnen de Regio Venlo graag beantwoord ziet worden. Hoewel dit agribusiness cluster bij de rijksoverheid en binnen de eigen sector inmiddels bekendheid heeft verworven, heeft men binnen de Regio Venlo het gevoel dat er op dit moment nog te weinig wordt gedaan met de mogelijkheden die Greenport Venlo biedt als onderscheidende vestigingsfactor voor mensen, bedrijven en studenten. Ook buiten de regio Venlo ziet men overigens deze mogelijkheden. Volgens Frank Curvers (Dagblad de Limburger, 2011), hoofdonderzoeker arbeidsmarktdynamiek aan de Universiteit Maastricht, zouden Limburgse steden er namelijk goed aan doen om zich op een bepaald specialisme te richten om zo een verdere braindrain tegen te gaan. Curvers geeft hierbij de volgende voorbeelden:

“Roermond kun je zien als stad van de detailhandel, Venlo richt zich op Greenport, Heerlen kent succesvolle projecten met zonnepanelen en Sittard-Geleen heeft Chemelot. Maastricht is dan weer een aantrekker door de universiteit en het AZM”.

De verschillende regio's in Limburg hebben vanuit deze optiek dus allemaal hun eigen regionale sterkte. Deze bewuste specialisering leidt er volgens Curvers toe dat je bedrijven aan je bindt, omdat een regio op deze manier een bepaalde naam krijgt. Zolang de regio zich aan dit specialisme houdt uiteraard. Het is uiteindelijk aan de bestuurders binnen de regio Venlo om te bepalen of men de regio met behulp van Greenport Venlo wil profileren. Dit onderzoek maakt duidelijk welke voor- en nadelen hier aan kleven. De nadruk van het onderzoek ligt echter op de potentie die de regio Venlo op het gebied van regiomarketing en –branding heeft. Dit betekent dat alle regionale elementen volgens dezelfde criteria zijn onderzocht. Greenport Venlo heeft in deze dus geen voorkeurspositie.

1.2 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te geven in de potentie van de regio Venlo op het gebied van regiomarketing en –branding door wetenschappelijke inzichten te combineren met empirische onderzoeksresultaten en een uitgebreid bronnenonderzoek. De gedachte achter deze doelstelling is dat aan de hand van wetenschappelijke literatuur, interviews en een bronnenonderzoek onderbouwd kan worden of de regio Venlo wel of niet geschikt is voor regiomarketing en –branding. Het in kaart brengen van deze potentie is belangrijk omdat dit aan de bestuurders binnen de regio laat zien of een regionaal marketing of branding beleid überhaupt kans van slagen heeft. Om de onderzoeksdoelstelling te kunnen verwezenlijken, is er een hoofdvraag met een aantal ondersteunende deelvragen geformuleerd. De hoofdvraag binnen dit onderzoek luidt als volgt:

In hoeverre heeft de regio Venlo potentie op het gebied van regiomarketing en –branding?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, wordt er gebruik gemaakt van enkele deelvragen. Belangrijk is dat deze deelvragen niet meer, maar ook niet minder dan de hoofdvraag beantwoorden. De ondersteunende deelvragen luiden als volgt:

- *Met welke theoretische inzichten op het gebied van regiomarketing en –branding moet rekening worden gehouden?*
Zoals deze eerste deelvraag laat zien, is er binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur. Op basis van deze literatuur wordt duidelijk gemaakt wat er binnen dit onderzoek precies onder regiomarketing en –branding wordt verstaan, wat de kenmerkende eigenschappen van plaatsen zijn en welke theoretische modellen er gebruikt kunnen worden om de regionale marketing en branding in de praktijk te brengen. Deze informatie is in hoofdstuk twee ondergebracht.
- *Welke actoren uit de regio Venlo zouden een rol op het gebied van marketing en branding kunnen spelen en welke organisatiestructuur is hier het meest geschikt voor?*
Regionale actoren zijn erg belangrijk bij het in de praktijk brengen van regionale marketing en branding. Om deze reden wordt er in hoofdstuk vier een overzicht gegeven van de actoren die hier een rol bij kunnen spelen. Het hoofdstuk sluit af met een beschrijving van de meest geschikte organisatiestructuur.
- *Op welke regionale sterktes en zwaktes kan de regiomarketing of –branding inspelen?*
Regionale sterktes en zwaktes bepalen voor een deel de potentie van de regio Venlo op het gebied van regiomarketing en –branding. In hoofdstuk vijf wordt een overzicht gegeven van de sterktes en zwaktes van de regio Venlo.
- *Met welke kansen en bedreigingen dient men binnen de regio Venlo rekening te houden?*
Naast de sterktes en zwaktes worden in hoofdstuk vijf ook de belangrijkste kansen en bedreigingen beschreven. Met deze ontwikkelingen zal de regionale marketing of branding immers rekening moeten houden.

- *Hoe kan de regio Venlo het regionale place marketingbeleid het best vormgeven?*
Op basis van een theoretisch model dat in hoofdstuk twee is geïntroduceerd, wordt in hoofdstuk zes uitgelegd hoe de regio Venlo het regiomarketing beleid het best kan vormgeven. Hierin zijn ook de meningen van de ambtenaren en bestuurders van de regiogemeenten verwerkt.
- *Hoe kan de regio Venlo het regionale place brandingbeleid het best vormgeven?*
Op basis van een theoretisch model dat in hoofdstuk twee is geïntroduceerd, wordt in hoofdstuk zeven uitgelegd hoe de regio Venlo het regiobranding beleid het best kan vormgeven. Hierin zijn ook de meningen van de ambtenaren en bestuurders van de regiogemeenten verwerkt.

Door het tussentijds beantwoorden van de bovenstaande deelvragen wordt langzaam maar zeker steeds duidelijker wat de potentie van de regio Venlo op het gebied van regiomarketing en –branding is. Hoofdstuk acht bundelt ten slotte al deze zaken in een serie conclusies en aanbevelingen. In dit laatste hoofdstuk wordt dan ook antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek.

1.3 Onderzoeksmodel

Een schematische weergave van de opbouw van dit onderzoek biedt een helder overzicht waar het onderzoek is gestart en hoe vervolgens de onderzoeksdoelstelling is bewerkstelligd. Dit wordt ook wel een onderzoeksmodel genoemd (Doorewaard en Verschuren, 2007, p.67) en staat in bijlage I afgebeeld. Zoals te zien valt, is dit onderzoek gestart met het bestuderen van wetenschappelijke literatuur. Op basis van deze literatuur zijn twee vervolgstappen gemaakt. Enerzijds hebben de wetenschappelijke inzichten geleid tot een lijst met interviewtopics zodat er tijdens de interviews gerichte vragen over regiomarketing en –branding konden worden gesteld. Aan de hand van de interviewresultaten werd vervolgens duidelijk hoe er binnen de regio Venlo wordt gedacht over regionale marketing en branding. Dit is van essentieel belang omdat er zonder regionaal draagvlak geen basis is om gezamenlijk de regio te gaan profileren. Daarnaast werd uit de interviews ook duidelijk hoe er over de invulling van de regionale marketing en branding wordt gedacht. Op basis van de interviewresultaten ontstond er dus een subjectief beeld van de regio Venlo. Anderzijds werd uit de literatuur duidelijk dat de potentie van de regio Venlo op het gebied van regiomarketing en –branding afhankelijk is van regionale sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Deze vier elementen zijn aan dan hand van een grondig bronnenonderzoek in kaart gebracht. Hierdoor kon er een objectief beeld van de regio Venlo worden geschetst. De objectieve en subjectieve kennis is vervolgens samengebracht zodat er een waarheidsgetrouw beeld van de regio ontstond. Op basis van deze informatie en de wetenschappelijke literatuur kon uitgelegd worden op welke manier de regio Venlo haar marketing en brandingbeleid het best kan vormgeven. Door deze praktische kant te belichten, is uiteindelijk ook de potentie van de regio Venlo op het gebied van zowel regiomarketing als –branding bepaald.

1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Voordat dit inleidende hoofdstuk kan worden afgesloten, moet het nut van dit onderzoek nog worden omschreven. Welke belangen worden hiermee gediend? Ten eerst dient dit onderzoek een maatschappelijk belang. Zoals al eerder werd aangeven, krijgt de regio Venlo de komende jaren te maken met vergrijzing, ontgroening, een krimpende potentiële beroepsbevolking en gemeentelijke budgetten die onder druk staan. Om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden, wil de regio Venlo zich gaan profileren. De vraag is echter hoe men dit het best kan doen. Aan de hand van de onderzoeksresultaten wordt deze vraag beantwoord. Er wordt namelijk inzicht gegeven in de potentie van de regio Venlo op het gebied van regiomarketing en –branding. Op basis van deze informatie kunnen de bestuurders binnen de regio Venlo beslissen of men een gezamenlijk marketing of branding beleid gaat voeren. Mocht er met regiomarketing of –branding gewerkt gaan worden, dan moeten er in de praktijk nog een aantal valkuilen worden ontweken. Om deze reden

vormt dit onderzoek tevens een leidraad voor het succesvol vormgeven van de regiomarketing of –branding. Al met al is er dus sprake van maatschappelijke relevantie.

Hoewel dit onderzoek sterk praktijkgericht is, dient het ook een wetenschappelijk belang. In de wetenschappelijke literatuur wordt er namelijk weinig expliciete aandacht geschonken aan het verschil tussen place marketing en branding (Skinner, 2008; Kalandides en Kavaratzis, 2009; Ashworth en Kavaratzis, 2010). Door geen helder onderscheid te maken, worden beide begrippen in de praktijk vaak willekeurig door elkaar gebruikt. Hierdoor worden vaak ook de achterliggende technieken door elkaar gebruikt. Dit is een probleem omdat de insteek van place marketing verschilt met die van place branding waardoor in de praktijk het optimale resultaat vaak niet wordt bereikt. Om de regio Venlo hier voor te behoeden, wordt het onderscheid tussen place marketing en branding binnen dit onderzoek duidelijk uitgelegd. Hierbij gaat het niet alleen om het geven van begripsdefinities, maar ook om het inzichtelijk maken van de praktische verschillen. Dit onderzoek vormt dus een toevoeging aan de wetenschappelijke literatuur op het gebied van place marketing en branding.

1.5 Begripsbepaling

Zoals inmiddels duidelijk is geworden, vormen regiomarketing en –branding de belangrijkste begrippen binnen dit onderzoek. Om misverstanden en verkeerde verwachtingspatronen te voorkomen, is het noodzakelijk dat duidelijk wordt omschreven wat er onder deze begrippen wordt verstaan. Voordat regiomarketing en –branding gedefinieerd worden, kijken we eerst naar het verschil tussen marketing en branding. Riezenbos (2007, p.3) beschrijft dit onderscheid als volgt:

“Bij marketing vormen wensen en behoeften van consumenten de leidraad voor het handelen van een organisatie; bij ‘branding’ is een zelfgekozen visie, missie en identiteit meer richtinggevend”.

Marketing kijkt dus altijd eerst naar de markt en probeert vraag en aanbod bij elkaar te brengen, terwijl branding niet van de markt, maar het merk zelf uitgaat (Boisen, 2010). Regiomarketing is dan ook niet hetzelfde als regiobranding. Om dit verschil verder duidelijk te maken, worden beide begrippen nu los van elkaar gedefinieerd. Voordat dit gebeurt, dient echter wel opgemerkt te worden dat deze definities geen absolute waarheden vormen. Begripsomschrijvingen zijn namelijk niet statisch, ze veranderen na verloop van tijd. Om deze reden worden er eerst een aantal definities uit de wetenschappelijke literatuur beschreven. Aan de hand hiervan worden vervolgens de begrippen regiomarketing en -branding omschreven zoals ze in dit onderzoek zijn toegepast.

1.5.1 Definitie van het begrip place marketing

Place marketing is een specifieke vorm van marketing die zich richt op plaatsen. Het is een verzamelnaam voor allerlei vormen van geografische marketing. Denk hierbij aan voorbeelden als citymarketing, destinatie marketing of regiomarketing. Maar waartoe dient place marketing? Om dit duidelijk te maken, wordt gebruik gemaakt van een van de oudere definities van het begrip. Ashworth en Voogd omschreven place marketing in 1987 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.”* (Ashworth en Voogd, 1987, p.86). Uit deze definitie wordt duidelijk dat place marketing vooral betrekking heeft op het laten aansluiten van het stedelijke of regionale aanbod bij de wensen van geselecteerde doelgroepen. Verder benadrukken Ashworth en Voogd dat dit moet leiden tot permanente stimulansen voor de sociaaleconomische functies en activiteiten van het gebied. Het doel van place marketing is dus niet om een het gebied een eenmalige boost te geven, maar juist om dit een structureel karakter te geven. Een latere omschrijving uit 2002, die minder uitgebreid en scherp is, laat zien dat er de laatste jaren ook steeds meer aandacht komt voor de doelgroepen die al in het betreffende gebied gevestigd zijn. Deze definitie luidt als volgt: *“designing a place to satisfy the needs of its target*

markets. It succeeds when citizens and businesses are pleased with their community, and the expectations of visitors and investors are met" (Kotler et al 2002, p.183). Het succes van place marketing is volgens deze omschrijving dus afhankelijk van zowel de tevredenheid van inwoners en bedrijven met hun lokale gemeenschap als het voldoen aan de verwachtingen van bezoekers en investeerders. Naast de twee voorgaande begripsomschrijvingen wordt er in Nederland vaak een recente definiëring van Hospers uit 2009 die is afgeleid een omschrijving van Lombarts (2008, p.15). Hoewel Hospers niet spreekt van place marketing maar van citymarketing, stelt hij dat dit begrip in Nederland inmiddels zo ingeburgerd is dat het gebruikt kan worden om marketingactiviteiten van allerlei plaatsen (provincies, regio's, streken, steden of dorpen) te beschrijven (Hospers, 2011, p.13). De definitie van citymarketing kan dus ook worden gebruikt voor de term place marketing. Hospers omschrijft citymarketing als *"het langetermijnproces en/of het beleidsinstrument bestaande uit verschillende, met elkaar samenhangende activiteiten gericht op het behouden en aantrekken van specifieke doelgroepen voor een bepaalde stad."* (Hospers, 2009, p.115). Ook Hospers stelt dus dat place marketing naast het aantrekken van doelgroepen ook oog moet hebben voor het behoud van doelgroepen. Omdat dit onderzoek zich specifiek richt op regiomarketing wordt aan de hand van de drie voorgaande omschrijvingen van place marketing nu het begrip regiomarketing gedefinieerd.

Regiomarketing is het langetermijnproces en/of het beleidsinstrument bestaande uit verschillende, met elkaar samenhangende activiteiten gericht op enerzijds het behouden en aantrekken van specifieke doelgroepen en anderzijds het scheppen van permanente stimulansen voor de sociaaleconomische functies en activiteiten van een regio.

1.5.2 Definitie van het begrip place branding

Naast place marketing is er binnen dit onderzoek ook aandacht voor place branding. Place branding is een specifieke vorm van branding die zich richt op plaatsen. Met behulp van place branding wordt er geprobeerd om een positief beeld van een plaats te creëren dat voor zowel een symbolische als economische toegevoegde waarde moet zorgen. Met deze toegevoegde waarde hoopt men de aantrekkingskracht van de plaats als woonomgeving, vestigingsplaats voor bedrijven of toeristische bestemming te versterken (Mommaas, 2002). Maar hoe werkt branding precies? Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat beeldvorming een belangrijke rol speelt. Het primaire doel van branding is namelijk om positieve beelden in de gedachten van consumenten te creëren (Boulding, 1956). Hierdoor onderscheidt een product, dienst, bedrijf of plaats zich van de rest en wordt er een bepaalde voorkeur en loyaliteit in de gedachten van de consumenten ontwikkeld (Knox en Bickerton, 2003). Belangrijk hierbij is dat de betekenis die consumenten aan een bepaald merk toekennen, wordt bepaald door een verzameling associaties die zich in het geheugen van consumenten bevinden (Hankinson, 2010, p.17). Deze associaties kunnen in drie categorieën worden ingedeeld: functionele en symbolische en ervaringseigenschappen. Met functionele eigenschappen worden eigenschappen bedoeld die in rationele behoeften voorzien. Symbolische eigenschappen voorzien in emotionele behoeften, zoals de vraag van consumenten naar sociale goedkeuring, persoonlijke expressie of zelfvertrouwen (Keller, 1993; Hankinson en Cowking, 1993). En ervaringseigenschappen voorzien in zintuiglijke behoeften, zoals proeven, voelen ruiken, horen en zien. Merken spelen dus in op het verstand, het gevoel en de zintuigen van consumenten (Hankinson, 2004, p.110).

Omdat branding zich bezighoudt met het creëren van merken is het ook belangrijk dat duidelijk is wat er precies onder een merk wordt verstaan. Volgens Hankinson en Cowking (1993, p.10) is een merk een instrument dat ingezet kan worden om een product, dienst, bedrijf of plaats te onderscheiden van de rest. Het merk dient hierbij ten opzichte van de concurrentie op een bepaalde manier gepositioneerd te worden en er dient ingespeeld te worden op de persoonlijke kenmerken van het product, de dienst, het bedrijf of de plaats. Deze persoonlijke kenmerken bestaan uit een unieke combinatie van functionele, symbolische en ervaringseigenschappen. Voortvloeiend uit deze

omschrijving van het begrip merk, kan nu ook branding worden omschreven. Branding is het bewust selecteren van, en het leggen van verbanden tussen, de persoonlijke kenmerken (functionele, symbolische en ervaringseigenschappen) omdat er van uitgegaan wordt dat deze kenmerken waarde toevoegen aan het eigenlijke product, de dienst, het bedrijf of de plaats (Knox en Bickerton, 2003). Door deze selectie van persoonlijke kenmerken en het leggen van verbanden hiertussen, ontstaat de merkidentiteit. De merkidentiteit geeft weer hoe de merkeigenaar wil dat de consumenten denken, zich voelen en zich gedragen met betrekking tot het merk. Men spreekt in dit kader ook wel van de gewenste identiteit. Hier staat tegenover hoe het merk daadwerkelijk wordt waargenomen en beleefd door de consumenten. Dit wordt ook wel het beeld van het merk genoemd. In het kader van branding is er dus eigenlijk sprake van een communicatieproces dat zich in twee richtingen afspeelt. Enerzijds proberen merkeigenaren een merk identiteit werkelijk te laten worden, en anderzijds zijn er de consumenten die op basis van hun eigen beleving een beeld van het merk vormen. Een merk moet dus voor zowel de merkeigenaar als de consumenten waarde toevoegen. Wanneer dit het geval is dan kan een merk als een strategische aanwinst gezien worden die op de lange termijn van waardekan zijn voor een bedrijf, organisatie of plaats omdat er lange termijn relaties met consumenten worden opgebouwd (Hankinson, 2010, p.18).

Nu duidelijk is wat een merk is en wat branding inhoudt, kunnen ook de begrippen place brand en place branding worden gedefinieerd. Allereerst is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen de reguliere branding van producten, diensten en organisaties en place branding. Waar bij reguliere branding de focus ligt op het communiceren van een bepaald merk beeld en daaraan gekoppeld enkele kernwaarden, ligt bij place branding de focus op strategische beleidsveranderingen (Anholt, 2008b). Het gaat er bij place branding dus niet om dat er vertelt wordt hoe goed, mooi of leuk een bepaalde plaats is, het gaat er juist om dat er acties ondernomen worden om deze plaats daadwerkelijk beter te maken en dit te communiceren (Kavaratzis, 2008). Place branding is dus meer dan alleen het bewust communiceren van een gewenst beeld met behulp van promotiemiddelen, het omvat het hele strategische beleid van een plaats. Maar kunnen plaatsen eigenlijk wel als een merk gezien en behandeld worden? Volgens Kavaratzis en Ashworth (2005) is dit mogelijk als een plaats gezien wordt als een veelzijdige constructie die bestaat uit functionele, emotionele, relationele en strategische elementen die gezamenlijk een unieke verzameling associaties met de plaats in de publieke opinie genereren. Vanuit deze opvatting dat plaatsen als merken kunnen worden gezien en behandeld, kan nu een definitie van de term place brand worden gegeven. Zenker and Braun (2010) definiëren een place brand als: *“a network of associations in the consumers’ mind based on the visual, verbal, and behavioural expression of a place, which is embodied through the aims, communication, values, and the general culture of the place’s stakeholders and the overall place design. Essential for this definition is that a brand is not in reality the communicated expression or the „place physics“, but the perception of those expressions in the mind of the target group(s)”*. Volgens deze definitie is het dus essentieel dat een merk van een plaats meer omvat dan alleen de communicatieve uitingen of de fysieke elementen van een plaats. Het gaat juist om de perceptie van deze uitingen en elementen in de gedachten van de doelgroep(en). Place branding kan dan ook gedefinieerd worden als een proces waarbij een regio in de perceptie van relevante doelgroepen wordt geassocieerd met gewenste kwaliteiten (Ashworth en Kavaratzis, 2007, p.16). Rainisto (2003, p.12) voegt hier nog aan toe dat place branding voor een hogere aantrekkingskracht van een plaats moet zorgen. Met de toegevoegde waarde van het merk hoopt men namelijk de aantrekkingskracht van de plaats als woonomgeving, vestigingsplaats voor bedrijven of toeristische bestemming te versterken (Mommaas, 2002).

Door de voorgaande omschrijvingen te combineren, kan nu de term regiobranding omschreven worden. Het is immers de term regiobranding, en niet place branding, die in dit onderzoek centraal staat. Regiobranding wordt binnen dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

Regiobranding is een proces waarbij visuele, verbale en gedragsmatige uitingen worden ingezet om een regio in de perceptie van relevante doelgroepen met gewenste kwaliteiten geassocieerd te laten worden. Doel van de regiobranding is om de aantrekkingskracht van een regio als woonomgeving, vestigingsplaats voor bedrijven of toeristische bestemming te versterken.

1.6 Globale indeling van het onderzoek

Ter afsluiting van dit eerste hoofdstuk wordt nu de indeling van de rest van het onderzoek uiteengezet. Per hoofdstuk wordt kort beschreven welke elementen hierin worden behandeld. Hoofdstuk twee gaat in op de belangrijkste theoretische inzichten die momenteel op het gebied van place marketing en branding bekend zijn. Het derde hoofdstuk vormt de methodologische verantwoording van het onderzoek. Hierin worden de gebruikte onderzoeksmethoden beschreven en onderbouwd. Verder is er aandacht voor de onderzoeksstrategie, de keuze van de databronnen, de wijze waarop de bronnen zijn ontsloten en de manier waarop de gegevens zijn geanalyseerd. Dit hoofdstuk sluit af met een analyse die ingaat op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. In het vierde hoofdstuk worden de belangrijkste actoren binnen de regio Venlo besproken. Met dit organisatorische speelveld zal men binnen de regio immers rekening moeten houden wanneer men in de toekomst een regionaal marketing- of brandingbeleid wil gaan voeren. Per actor wordt kort beschreven waar de betreffende organisatie zich mee bezig houdt en op welke manier men zich bezig houdt met marketing of branding. Het hoofdstuk sluit af met het benoemen van een aantal organisatorische zaken waar men in het kader van regiomarketing en –branding rekening mee moet houden. In hoofdstuk vijf wordt vervolgens de geografische marktverkenning besproken. Allereerst is het draagvlak voor regiomarketing en –branding in kaart gebracht. Daarnaast is ook beschreven hoe het gesteld is met de kennis van de begrippen regiomarketing en –branding. De rest van het hoofdstuk geeft inzicht in de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de regio Venlo. Er wordt niet alleen ingegaan op de huidige situatie waarin de regio verkeert, maar ook op toekomstscenario's. Al met al vormt de geografische marktverkenning van hoofdstuk vijf de basis waarop “Hoofdstuk 6 Regiomarketing” en “Hoofdstuk 7 Regiobranding” voortbouwen. Op basis van de onderzoeksresultaten uit hoofdstuk vijf worden in hoofdstuk zes de overige stappen binnen het regiomarketing proces doorlopen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het model van de geografische marketingcyclus van Ashworth en Voogd (1987). Ook hoofdstuk zeven maakt gebruik van de resultaten uit hoofdstuk vijf. Op basis van deze resultaten worden namelijk de stappen binnen het regiobranding proces doorlopen. Dit stappenmodel is een combinatie van de branding modellen van Kotler en Lee (2008) en Beerda (2012) en dient als leidraad voor de uitwerking van dit zevende hoofdstuk. In het laatste hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Er wordt dus uitgelegd in hoeverre de regio Venlo potentie heeft op het gebied van regiomarketing en –branding. Naast deze conclusies wordt een aantal aanbevelingen gegeven die men binnen de regio Venlo kan gebruiken om een regionaal marketing- of brandingbeleid succesvol vorm te geven.

Hoofdstuk 2 Theoretische inzichten

Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de belangrijkste theoretische inzichten die momenteel op het gebied van place marketing en branding bekend zijn. Allereerst is de evolutie van place marketing en branding in kaart gebracht. Aan de hand van deze ontstaansgeschiedenis wordt duidelijk wat de inspiratiebronnen voor place marketing en branding vormden en welke problemen dit met zich mee heeft gebracht. Vooral het feit dat marketing en branding technieken oorspronkelijk bedoeld waren voor het bedrijfsleven heeft ervoor gezorgd dat place marketing en branding niet altijd even succesvol wordt toegepast. Om deze reden wordt er vervolgens ingegaan op de kenmerkende elementen van het plaatsproduct. Daarop volgend wordt uitgelegd hoe plaatsen zich middels beelden in de gedachten van mensen manifesteren. Beeldvorming is namelijk een belangrijk aspect binnen place marketing en branding. Dit geldt ook voor de termen identiteit en imago die daarna worden beschreven. Op basis van al deze theoretische kennis wordt vervolgens beschreven welke modellen men binnen de regio Venlo kan gebruiken om regiomarketing en –branding in de praktijk toe te passen. Omdat er tal van zaken zijn waar in de praktijk rekening gehouden moet worden, sluit dit hoofdstuk af met enkele factoren die van invloed zijn op het succes van de regiomarketing en –branding. Al met al zorgt de wetenschappelijke onderbouwing uit dit hoofdstuk voor een solide basis waar de overige hoofdstukken op voortbouwen.

2.1 De ontwikkeling van place marketing

Het is het eigenlijk van alle tijden dat steden en regio's de behoefte voelen om zich met hun kenmerkende karakteristieken te onderscheiden om zodoende bepaalde economische, politieke of sociale doelen te bereiken (Ashworth en Kavaratzis, 2010, p.7). Denk hierbij bijvoorbeeld aan de stedelijke rivaliteit ten tijde van de Griekse poleis, de Romeinse municipia en de Hanzesteden (Hospers, 2009, p.11). Hoewel geografische onderscheidingsdrang dus beslist geen recent fenomeen is, is het belang van place marketing pas in de laatste decennia sterk toegenomen. Dit werd veroorzaakt doordat er op verschillende geografische schaalniveaus sprake was van een groeiende concurrentie om investeringen, toeristische opbrengsten en bewoners (Kotler et al., 1999). Hierdoor is het voor landen, regio's en steden steeds belangrijker geworden om zich van elkaar te onderscheiden. Het was dan ook slechts een kwestie van tijd voordat marketing technieken en methodes toegepast gingen worden op plaatsen. Steden vormden het eerste geografische schaalniveau waar marketing een voet aan de grond kreeg. De opkomst van "*the entrepreneurial city*" in de jaren zeventig heeft hier in het bijzonder aan bijgedragen (Kavaratzis, 2008). Door deze bestuursomslag kreeg het stedelijk bestuur namelijk een meer bedrijfsmatige aanpak waardoor marketingtechnieken uit het bedrijfsleven werden toegepast op steden. In de praktijk betekende dit dat vooral de eenvoudig te kopiëren marketingmethodes uit het bedrijfsleven werden overgenomen (Kavaratzis, 2008, p.31). In deze jaren was er echter nog niet echt sprake van place marketing, er vond immers geen afstemming plaats tussen vraag en aanbod. Er werd voornamelijk gebruik van promotionele maatregelen (Ashworth, 1994, p.647). Het feit dat er in de jaren zeventig nog geen sprake was van place marketing kwam niet alleen door het feit dat er binnen het stedelijk bestuursveld slechts een beperkte kennis van marketing bestond. Er lag een veel fundamenteeler probleem aan ten grondslag, het verschil tussen producten en plaatsen. Marketingmethodes die oorspronkelijk voor producten (en diensten) waren ontwikkeld, konden namelijk niet zomaar op plaatsen worden toegepast.

Volgens Ashworth en Voogd (1994) hebben uiteindelijk drie ontwikkelingen ervoor gezorgd dat marketing kennis inmiddels ook overdraagbaar is op plaatsen. De eerste ontwikkeling is de opkomst van de marketing in de non-profit sector. Voor deze bedrijven in de non-profit sector (zoals ziekenhuizen of universiteiten) staat financiële winstmaximalisatie, net als voor plaatsen, niet centraal. De tweede ontwikkeling is de opkomst van de sociale marketing waarbij het vermarkten

van sociale doelen centraal stond. Hierdoor ging marketing zich ook richten op het veranderen of versterken van de houding van individuen of groepen mensen (Kotler en Zaltman, 1973). Het willen beïnvloeden van houding en gedrag van bepaalde doelgroepen vormt ook vandaag de dag nog een van de belangrijkste doelen van place marketing. De opkomst van image marketing is de derde en laatste ontwikkeling die in het kader van place marketing van belang is. Image marketing gaat ervan uit dat beelden effectief vermarkt kunnen worden zonder dat de producten waar ze aan refereren scherp worden afgebakend (Ashworth en Voogd, 1994). Dit idee is in het kader van place marketing erg interessant omdat de complexiteit van plaatsen met behulp van beelden verhelderd kan worden. De drie hiervoor besproken ontwikkelingen binnen de marketingdiscipline hebben er uiteindelijk voor gezorgd dat ook plaatsen marketingtechnieken zijn gaan toepassen.

Het duurde echter nog tot de jaren negentig voordat plaatsen in grotere getale place marketing zijn gaan toepassen. Sinds deze beginjaren heeft de place marketing drie fases doorlopen (Barke, 1999; Kavaratzis, 2007; Braun, 2008) beschreven. Deze fases hebben elkaar overigens niet vervangen, maar zijn naast elkaar blijven bestaan (Ashworth en Kavaratzis, 2010, p.3). In de eerste fase (eind jaren tachtig, begin jaren negentig) lag de focus van de place marketing op promotiecampagnes (Gold en Ward, 1994). Kenmerkend van deze beginjaren is dat deze campagnes niet of slechts marginaal werden doorgevoerd in een breder marketingbeleid. Langzaam maar zeker begonnen overheden place marketing echter steeds meer als planningsinstrument te gebruiken. Deze tweede fase leidde dan ook tot de opkomst van de gemeentelijke marketingplannen. Vandaag de dag zitten we in de derde, en voorlopig laatste, fase van de place marketing evolutie: het toepassen van place branding. Plaatsen worden hierdoor steeds vaker als merk neergezet. Binnen Nederland is de “*I Amsterdam*” campagne het bekendste voorbeeld van place branding. Sinds het eind van de jaren tachtig is er op het gebied van place marketing dus veel veranderd. Waar in de beginjaren alleen promotionele activiteiten werden ondernomen, zien we vandaag de dag dat place marketing veel meer volgens een geïntegreerde benadering werkt waar ook branding onderdeel van uitmaakt.

2.3 De ontwikkeling van place branding

Net als place marketing, vindt dus ook place branding haar oorsprong en inspiratie binnen het bedrijfsleven. Bedrijven als Coca-Cola, Gillette en Rolls Royce begonnen eind 19^e eeuw al met het opbouwen van hun merk (Hankinson, 2010, p.16). Sindsdien hebben bedrijven branding gebruikt om waarde toe te voegen aan hun producten, diensten en zelfs de eigen organisatie. Vooral deze laatste vorm, ook wel “*corporate branding*” genoemd, heeft veel invloed op place branding gehad (Rainisto, 2003; Kavaratzis, 2008). Dit is ook niet vreemd als men de overeenkomsten tussen organisaties en plaatsen ziet. Zo hebben zowel plaatsen als organisaties te maken met meerdere belangengroepen (Knox en Bickerton, 2003). Hebben beiden een sterk overkoepelend karakter (Keller, 1998; Hankinson, 2001). En hebben beiden te maken met meerdere doelgroepen die gelijktijdig bediend moeten worden (Kotler et al., 1999). Ondanks al deze overeenkomsten vragen sommige wetenschappers zich af of corporate branding theorieën wel op plaatsen toegepast kunnen worden. Zo stelt Anholt (2008a) dat place branding veel complexer is dan corporate branding. Het kiezen voor, en het uitdragen van, één enkele heldere identiteit, houding en beeld is voor plaatsen namelijk veel moeilijker dan voor bedrijven (Ashworth, 2006). Hoewel corporate branding technieken inderdaad niet één op één door plaatsen kunnen worden overgenomen, staat deze vorm van branding wel het dichtst bij de specifieke kenmerken van plaatsen (Kavaratzis, 2010, p.39). Ashworth en Kavaratzis (2010, p.30-31) stellen daarom dat plaatsen het volgende voorbeeld uit het bedrijfsleven moeten volgen:

“Just as corporate brands have a set of core values that unite their various businesses and add financial value to each, so places must find a similar set of values that can unite and add value to the primary services at the heart of their place products.”

Plaatsen moeten dus net als grote bedrijven een aantal kernwaarden vinden waar het merk op gebaseerd kan worden. Om tot een sterk merk te komen, moeten deze kernwaarden binnen de verschillende marktsegmenten een eenduidige betekenis vormen. Dit kan zowel door bedrijven als plaatsen gedaan worden door sterke kwaliteitsassociaties te gebruiken die de verschillende doelgroepen overstijgen (Hankinson, 2010, p.31). Voor bedrijven is dit echter een stuk eenvoudiger omdat bedrijven vanaf hun oprichting al een set van kernwaarden hebben die hun koers bepalen. Plaatsen hebben echter te maken met meerdere partners die eerst een gedeeld belang moeten vinden (Ashworth en Kavaratzis, 2010, p.31). Om een plaats succesvol te kunnen branden, moet er dus een organisatie zijn die de verschillende partijen bij elkaar brengt en de consistentie van de merkcommunicatie onder alle partner organisaties waarborgt (Hankinson, 2010, p.31).

2.4 De plaats als product

Doordat place marketing sterk is beïnvloed door de conventionele productmarketing werden in de beginjaren veel marketingtechnieken uit het bedrijfsleven kritiekloos overgenomen. Dit geldt ook voor place branding, dat door corporate branding werd geïnspireerd. Nog steeds wordt er in beide disciplines te weinig aandacht besteed aan de specifieke kenmerken van het “plaatsproduct”. Om deze reden gaan we nu dieper in op de kenmerkende eigenschappen van plaatsen. Het eerste kenmerk van plaatsen is dat er weinig invloed uitgeoefend kan worden op de consumentenervaring (Ashworth, 2010; Hankinson, 2004, p.112). De productervaring kan bij plaatsen namelijk niet zo sterk worden beïnvloed als bij reguliere producten of diensten het geval is. Zo bepaalt elke consument zelf welke elementen van het plaatsproduct hij consumeert. Verder stelt iedere consument zijn of haar eigen unieke productervaring samen uit alles wat een plaats te bieden heeft. Hoewel de keuzes van consumenten beïnvloed kunnen worden, is het voor plaatsen lastig om de ervaringen van deze consumenten te sturen. Daarnaast kunnen plaatsen ook nog eens in groepsverband beleefd worden. Dit maakt het mogelijk dat een bepaalde plaats op hetzelfde moment door twee groepen consumenten, met verschillende redenen wordt geconsumeerd. Dit komt omdat plaatsen multifunctioneel zijn. Ze bieden een mengeling aan diensten die ieder apart vermarkt worden (Ashworth, 2010; Hospers, 2011, p.23; Hankinson, 2010, p.29). Dit betekent dat een regio bijvoorbeeld zowel als een toeristisch gebied als een bepaald economisch centrum gepositioneerd kan worden. In een dergelijke situatie zal in de beginfase van de regionale marketing of branding besloten moeten worden wat de beste combinatie van elementen is (Hankinson, 2010, p.29). Een ander kenmerk is dat plaatsen zich meestal op een organische manier hebben ontwikkeld. Ze zijn, in tegenstelling tot producten en diensten, niet met een heel strikt doel ontworpen. In het kader van regiomarketing en –branding betekent dit dat plaatsen gebruik kunnen maken van een veelvoud aan elementen. Denk hierbij niet alleen aan positieve elementen, zoals het profileren van een stad aan de hand van historische bouwwerken, die gebruikt kunnen worden. Ook negatieve elementen kunnen namelijk benut worden. Zo beschrijft Riezenbos (2007, p.9) het Amerikaanse plaatsje Clute in Texas dat iedere zomer wordt geplaagd door muggen. De lokale overheid heeft op dit negatieve element ingespeeld door jaarlijks het “Great Texas Mosquito Festival” te organiseren. In 2012 wordt alweer de tweeëndertigste editie van dit evenement gehouden.

Het is inmiddels wel duidelijk geworden dat plaatsen over veel kenmerkende eigenschappen beschikken. Om toch de controle over de beeldvorming te behouden, is samenwerking in het kader van regiomarketing en –branding van groot belang. Waar bij producten duidelijk is welk bedrijf het heeft gemaakt, is dit voor plaatsen niet te bepalen. Het plaatsproduct wordt namelijk beïnvloed door een complexe mix van publieke en private belangengroepen. Dit maakt het lastig om een consistent marketing- of brandingbeleid te voeren (Ashworth, 2010). Er zal dus geprobeerd moeten worden om de sterktes van verschillende actoren gezamenlijk in te zetten. Deze coördinerende rol wordt in de meeste gevallen ingevuld door lokale autoriteiten zoals gemeenten of regionale samenwerkingsverbanden. Deze autoriteiten beschikken veelal over lage budgetten en zijn overgeleverd aan politieke controle en inmenging. Dit maakt het managen van de place marketing of branding een moeizame taak. Ook moet er nog rekening worden gehouden met de verschillende

hiërarchische schalen waar plaatsen in onderverdeeld kunnen worden. Hospers (2009, p.88; 2011, p.25) trekt in dit verband de vergelijking met een “Matroesjka”. In deze Russische pop zit in iedere een kleinere pop zit. Dit principe gaat volgens Hospers ook op voor plaatsen. Zo behoort een bepaalde wijk tot een stad, de stad valt binnen een regio, de regio binnen een provincie, de provincie binnen een land en ga zo maar door. Door deze verschillende niveaus ontstaan er bij place marketing en branding zogenaamde schaduweffecten (Ashworth, 2010). Plaatsen kunnen hierop inspelen door aan te haken op de marketing of branding van een hoger of lager schaalniveau. Buitenstaanders zien trouwens eerder de grotere schaalniveaus (land, landsdeel of provincie), terwijl voor inwoners de kleinste schaalniveaus (regio, stad of dorp) het belangrijkste zijn (Hospers, 2011, p.25). Een ander kenmerkend element van plaatsen is dat ze geografisch gezien statisch zijn (Ashworth, 2010). Hoewel men een plaats niet in fysieke zin naar de consument kan brengen, is dit wel mogelijk via beelden. Om deze reden is beeldvorming ook zo belangrijk voor place marketing en branding. Het laatste kenmerk van plaatsen is dat ze voortdurend veranderen en dus nooit af zijn (Hospers, 2009, p.11; Hospers, 2011, p.23). Omdat place marketing als branding beide lange termijn processen zijn, is het daarom van belang dat er in de uitvoering gekozen wordt voor een focus die over tien of twintig jaar ook nog relevant is voor de desbetreffende plaats. Al de hiervoor benoemde kenmerken van het plaatsproduct laten zien dat het lastig is om controle te hebben over de productervaring van consumenten. Toch kan place marketing en branding effect hebben op het gedrag van consumenten door het beeld van een plaats te veranderen. De volgende paragraaf gaat hier dieper op in.

2.5 De plaats als beeld

Zowel place marketing als branding is erop gericht om het bestaande beeld van een plaats bij geselecteerde doelgroepen op een positieve manier te versterken of juist te veranderen (Kavaratzis, 2008, p.35). Volgens Gould en White (1974) zorgen verschillen in voorkennis, ervaringen en persoonskenmerken ervoor dat iedereen een ander beeld van een plaats heeft. Maar hoe ontstaat dit beeld? Laten we als voorbeeld de regio Venlo nemen. Mensen die nog nooit in de regio Venlo zijn geweest, vormen zich een beeld van de regio aan de hand van wat Hospers (2011, p.24) “*plaatjes en praatjes*” noemt. Denk hierbij aan krantenartikelen, boeken, foto’s, websites, films, verhalen van vrienden en bekenden, enzovoort. Dit beeld dat in de gedachten van mensen wordt gevormd, wordt ook wel “*landscape*” genoemd (Hospers, 2011, p.24). Wanneer deze mensen vervolgens besluiten om de regio Venlo te bezoeken, worden deze oppervlakkige beelden aangevuld met zintuiglijke ervaringen. Hierdoor ontwikkelt de regio zich tot een “*sensescape*” (Hospers, 2011, p.24) en ontstaat er een gevoel bij de regio. Mocht dit een positief gevoel zijn, dan kan men besluiten om de regio Venlo nogmaals te bezoeken. Op deze manier ontdekt men geleidelijk steeds diepere lagen van de regio waardoor er een band tussen deze mensen en de regio wordt gevormd. Deze diepere lagen worden ook wel de “*soulscape*” genoemd (Hospers, 2011, p.24). Wanneer plaatsen met behulp van place marketing en branding bepaalde doelgroepen willen aantrekken, is het dus van belang dat deze doelgroepen via de “*landscape*” en “*sensescape*” uiteindelijk in de “*soulscape*” terecht komen. Er zal dus een gedragsverandering gerealiseerd moeten worden zodat de geselecteerde doelgroepen ook daadwerkelijk naar de regio Venlo komen om er te wonen, werken of recreëren. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat de keuzes die consumenten maken niet alleen gebaseerd zijn op de functionele kwaliteiten van een plaats maar ook op emotionele kwaliteiten (Nuttavuthisit, 2007).

Maar hoe kan de regio Venlo invloed op deze beeldvorming uitoefenen? Aan de hand van het theoretisch model van Kavaratzis (2008, p.41-43) wordt dit uitgelegd. Volgens Kavaratzis wordt het beeld dat mensen van een plaats hebben, beïnvloed door drie vormen van communicatie: primaire, secundaire en tertiaire communicatie. De primaire communicatie wordt ook wel onbewuste communicatie genoemd. Het gaat hierbij om de communicatieve effecten die onbewust ontstaan door bepaalde maatregelen die door een plaats worden uitgevoerd. Denk hierbij aan maatregelen op het gebied van infrastructuur, organisatie en administratieve structuur en visie en strategie. Voorbeelden hiervan zijn het bouwen van een beeldbepalend gebouw, het organiseren van evenementen of het doorvoeren van bezuinigingen. Naast de primaire communicatie moet er ook

rekening gehouden worden met de secundaire communicatie. Dit is de communicatie die bewust de beeldvorming probeert te beïnvloeden. Deze vorm van communicatie vindt meestal plaats door middel van reguliere marketing- en brandingtechnieken. Denk hierbij aan promotiemiddelen als reclame, public relations, grafische vormgeving of het gebruik van een logo en slogan. Onterecht wordt de secundaire communicatie vaak gezien als het geheel van marketing en branding inspanningen. Zoals net al is aangegeven, maakt de primaire communicatie hier echter ook deel van uit. Om deze reden is het belangrijk dat de secundaire communicatie in overeenstemming moet zijn met de primaire communicatie. Om te komen tot een sterk beeld van de regio Venlo dient de primaire en secundaire communicatie dus zoveel mogelijk in elkaar te grijpen (Havermans en Smeets, 2008, p.23). Daarnaast moet de secundaire communicatie een realistisch karakter kennen. Zonder dit realistische karakter komt de geloofwaardigheid van de marketing of branding immers in het geding. Er zal dus alleen promotie moeten plaatsvinden, wanneer er ook iets te promoten valt. Binnen de regio Venlo zal men dus oog moeten hebben voor zowel de bewuste als onbewuste vormen van communicatie. Deze twee communicatievormen hebben namelijk als doel om een positieve tertiaire communicatie op te roepen of te versterken (Kavaratzis, 2008, p.43). De tertiaire communicatie heeft betrekking op manier waarop mensen, de media en concurrenten over de regio Venlo praten. Deze vorm van communicatie is, in tegenstelling tot de primaire en secundaire communicatie, niet controleerbaar.

2.6 Het imago en de identiteit van een plaats

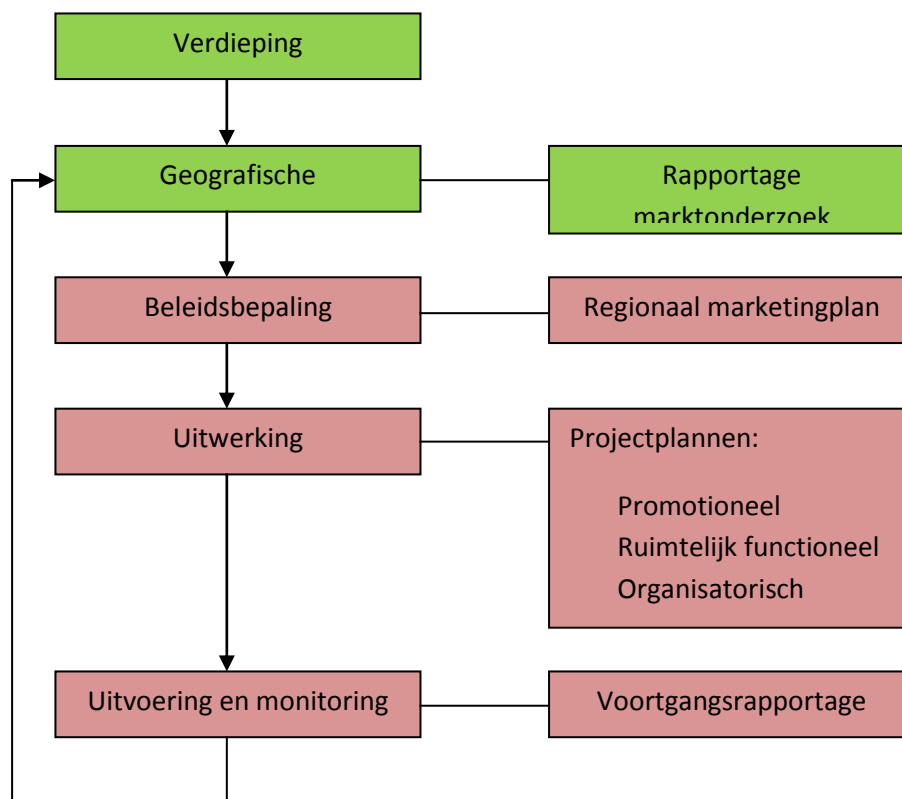
Zoals al eerder is opgemerkt, creëert iedereen zijn of haar eigen beeld van een plaats. Wanneer dit beeld door een grotere groep mensen wordt gedeeld, spreken we van een imago (Hospers, p.22). Dit collectieve beeld bestaat uit stereotypen, fragmentarische kennis, vooroordelen en clichés (Lebens, 1998) en wordt gevormd door *“persoonlijke ervaringen, verhalen van anderen en berichten uit de media”* (Hospers, 2009, p.22). In het kader van place marketing en branding is vooral een negatief imago lastig te veranderen. Negatieve indrukken worden namelijk gemiddeld tien keer aan anderen doorgegeven terwijl dit voor positieve associaties maar ongeveer drie keer wordt gedaan (Konken, 2000). Naast een negatief imago is ook onbekendheid ongunstig voor een plaats, uit onderzoek blijkt namelijk dat ook voor plaatsen geldt: *“onbekend maakt onbemind”* (Hospers, 2009, p.22). Maar welke rol speelt het imago bij het keuzeproces van mensen om al dan niet naar een bepaalde plaats te gaan? Om dit duidelijk te maken, hebben Ashworth en Voogd (1990) een model opgesteld dat beschrijft hoe het imago van een plaats wordt gevormd en hoe dit imago de ruimtelijke handelingen van mensen beïnvloedt. Het model start met de persoonlijke wensen en behoeften van een individu. Op basis van deze wensen en behoeften worden twee handelingen in gang gezet. Ten eerste worden er in het brein mogelijke alternatieven voor de huidige locatie gemaakt en ten tweede worden deze mogelijkheden aan de hand van de persoonlijke perceptie geëvalueerd. Het individu ontwikkelt hierdoor verwachtingen op het gebied van de persoonlijk voorkeuren en behoeften ten aanzien van de locaties. De mogelijke alternatieven en persoonlijke voorkeuren worden vervolgens met elkaar vergeleken en tegen elkaar afgewogen. Op basis van deze vergelijking worden bepaalde alternatieven verworpen en wordt er een keuze gemaakt om in een bepaalde plaats te gaan wonen, werken, winkelen enzovoort. Het is in deze afweging van het kiezen voor een bepaalde plaats dat ook de tevredenheid of ontevredenheid met betrekking tot een bepaalde plaats wordt gevormd. Imagovorming is dus een continu proces waarin plaatsen worden beoordeeld en mensen hier hun gedrag op aanpassen.

Naast een imago hebben plaatsen ook een identiteit. Het begrip identiteit wordt de laatste jaren steeds vaker gebruikt om kenmerkende, en naar eigen zeggen vaak unieke, aspecten van een regio, stad of dorp op een zodanige manier neer te zetten dat men toeristen, professionals en kapitaal aantrekt (Paasi, 2002, p. 137). Volgens Deffner en Metaxas (2010) hebben deze kenmerkende aspecten vaak een historische achtergrond en kunnen ze ingezet worden om een plaats van een bepaald uniek karakter te voorzien. Hierbij dient te worden opgemerkt dat een uniek karakter alleen kan bestaan wanneer dit karakter vergeleken wordt met de kenmerkende aspecten van andere

plaatsen (Löw, 2008). Binnen de wetenschappelijke wereld is er echter kritiek op het claimen van een bepaalde identiteit. Het wordt niet mogelijk geacht om de vele verschillende identiteiten waar een plaats uit bestaat in één karakter te vangen (Kavaratzis and Ashworth, 2005; Freire, 2005). Vooral place branding krijgt deze kritiek te verduren omdat men bij het toepassen van place branding zelf een keuze maakt voor bepaalde gebiedseigen sterktes. Hierdoor passen plaatsen altijd een selectie toe die voor hen gunstig is. Dit heeft als gevolg dat er vaak een overmatig positief beeld van de plaats wordt geschetst en negatieve of ongewenste aspecten worden genegeerd of zelfs gecamoufleerd (Ashworth en Kavaratzis, 2010, p.9). Mensen moeten zich er dus van bewust zijn dat place branding een sterk politiek getint proces is. Ondanks deze kritiek is de identiteit van een plaats een element dat in het kader van place marketing en branding een toegevoegde waarde heeft. Op basis van de identiteit kan namelijk beoordeeld worden op de place marketing of branding strategie wel past bij de kenmerken van de desbetreffende plaats (Hospers, 2011, p.27). Om deze reden wordt in hoofdstuk vijf van dit onderzoek getracht de identiteit van de regio Venlo te doorgronden door de meest kenmerkende eigenschappen van de regio met behulp van zowel subjectieve interviewresultaten als kwantitatieve gegevens te omschrijven.

2.7 Place marketing in de praktijk

Nu duidelijk is hoe place marketing is ontstaan en zich heeft ontwikkeld, kan ook de praktische kant worden belicht. Welke stappen dienen er doorlopen te worden om de marketing van de regio Venlo in goede banen te leiden? Om deze vraag te kunnen beantwoorden, wordt er gebruik gemaakt van het inmiddels klassieke model van de geografische marketingcyclus van Ashworth en Voogd (1987, p.86). Dit model behandelt vier fases die doorlopen moeten worden om place marketing tot een succes te maken. Het gaat om de fases van: geografische marktverkenning, beleidsbepaling, uitwerking en uitvoering. Binnen dit onderzoek gaat er aan deze vier fases echter nog een fase van verdieping vooraf. Om deze reden is het model van Ashworth en Voogd (1987, p.86) gecombineerd met enkele elementen uit een recenter model van Komans (2009). Het model in figuur 2.1 is het resultaat van deze combinatie.



Figuur 2.1 Geografische marketingcyclus (eigen bewerking)

Binnen dit onderzoek kunnen alleen de groen gemarkeerde fases van verdieping en geografische marktverkenning worden uitgewerkt. De roodgemarkeerde fases van beleidsbepaling, uitwerking, uitvoering en monitoring zal men binnen de regio Venlo immers zelf moeten doorlopen. Dit betekent echter niet dat deze laatste drie stappen binnen dit onderzoek niet worden behandeld. Voor elke fase wordt in hoofdstuk zes namelijk uitgelegd met welke zaken de regio Venlo rekening moet houden. Hierdoor kan dit stappenplan gebruikt worden om een eventueel marketingbeleid van de regio Venlo mee te doorlopen. De vijf fases bestaan overigens ieder ook nog uit een aantal stappen. Om het overzicht te bewaren zijn deze stappen in het onderstaande tekstvak per fase uiteengezet. In de hoofdstukken vier, vijf en zes zijn deze fases en stappen voor de regio Venlo doorlopen.

Fase 1. Verdieping:

- Doe kennis op van place marketing en branding literatuur;
- Inventariseer de belangrijkste actoren en beschrijf bestaande place marketing en branding plannen en processen;
- Toets het draagvlak voor regiomarketing en –branding;
- Toets of men voldoende kennis van regiomarketing en –branding heeft.

Fase 2. Geografische marktverkenning:

- Stel randvoorwaarden en uitgangspunten op;
- Voer een interne en externe audit uit;
- Maak op basis van de interne en externe audit een SWOT analyse;
- Maak op basis van de SWOT analyse een doelgroepenanalyse;
- Bundel de resultaten in een rapportage van het marktonderzoek.

Fase 3. Beleidsbepaling:

- Selecteer de doelgroep(en) waar de regiomarketing zich op gaat richten;
- Bepaal welke elementen uit de geografische marketingmix worden ingezet;
- Stel het marketingplan op.

Fase 4. Uitwerking:

- Stel projectplannen op waar de promotionele, ruimtelijk functionele, organisatorische en financiële maatregelen in worden uitgewerkt.

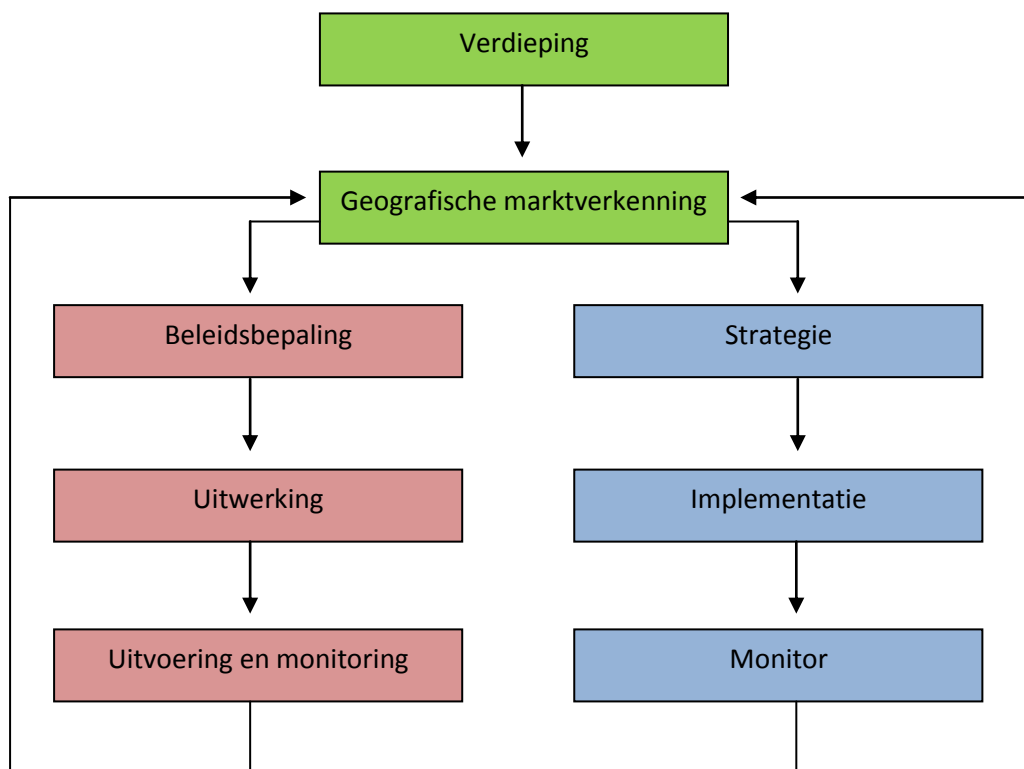
Fase 5. Uitvoering en monitoring:

- Voer het regiomarketing beleid uit;
- Monitor de resultaten van het regiomarketing beleid;
- Evalueer het regiomarketing beleid.

2.8 Place branding in de praktijk

Naast place marketing kan er ook voor place branding worden gekozen. Om deze reden wordt nu ook kort beschreven waartoe dit in de praktijk leidt. Zoals al eerder is uitgelegd, staat bij regiobranding het merk centraal. Dit houdt in dat er niet vanuit de wensen en behoeften van doelgroepen gedacht wordt, maar vanuit een zelfgekozen visie, missie en identiteit (Riezenbos, 2007). Kotler en Lee (2008, p.118-121) hebben een stappenplan ontwikkeld dat door overheden kan worden gebruikt om branding op een succesvolle manier toe te passen. Het gaat om de volgende zes stappen. Verwoord het doel van je merk. Identificeer doelgroepen voor je merk. Verwoord de gewenste merkidentiteit. Creëer de merkbeloofte. Positioneer je merk ten opzichte van de concurrentie. En de laatste stap is het selecteren van de merkelementen. Het is duidelijk dat dit model van Kotler en Lee zich alleen richt op de stappen die gezet moeten worden om een sterk merkbeeld te creëren. Hierdoor missen

er nog een aantal stappen om het regiobranding proces van begin tot eind te kunnen doorlopen. Om dit probleem te ondervangen, wordt het model van Kotler en Lee ingepast in de vier fases die doorlopen moeten worden om tot een sterk merk te komen. Het gaat om de fases van analyse, strategie, implementatie en monitoring (Beerda, 2012). In de analysefase wordt het vooronderzoek gedaan dat nodig is om tot een goed onderbouwde strategie te komen. Dit vooronderzoek moet leiden tot inzicht in de huidige situatie van de markt, het merk en de doelgroepen (Beerda, 2012). Omdat deze fase van analyse sterk overeenkomt met de fases van verdieping en geografische marktverkenning uit de geografische marketingcyclus, wordt er binnen dit onderzoek vanuit een gedeelde basis gewerkt (zie figuur 2.2). Pas in de fase van strategie, en in het geval van regiomarketing de fase van beleidsbepaling, ontstaan de grootste en belangrijkste verschillen tussen regiomarketing en branding. Het is dan ook in de strategiefase dat de zes stappen van Kotler en Lee worden doorlopen. Op basis van deze strategie wordt in de implementatiefase het concrete activiteitenplan opgesteld dat ervoor moet zorgen dat de gewenste merkpositionering wordt gerealiseerd (Beerda, 2012). In dit activiteitenplan worden alle marketingactiviteiten beschreven die het merk moeten ondersteunen. Ten slotte volgt nog de monitorfase waarin achterhaald moet worden of het merk wel de gewenste richting inslaat en wat de economische waarde van het merk is (Beerda, 2012). Omdat de fases in het regiobranding proces sterke overeenkomsten vertonen met de fases in het regiomarketing proces worden alle fases in het figuur 2.2 visueel weergegeven. In hoofdstuk zeven zijn al deze fases en stappen toegespitst op de regio Venlo.



Figuur 2.2 Visuele weergave van zowel het place marketing proces (groen en rood gemarkeerde tekstvakken) als het place branding proces (groen en blauw gemarkeerde tekstvakken)

2.9 Place marketing en branding succesfactoren

Naast de hiervoor besproken fases en stappen binnen place marketing en branding, zijn er ook nog enkele concrete zaken waar men binnen de regio Venlo mee rekening moet houden wanneer men met regiomarketing of –branding gaat werken. Allereerst moet voor iedereen duidelijk zijn dat het in beide gevallen om een lange termijn proces gaat dat niet binnen één collegeperiode kan worden opgestart en afgerond. De invulling van de regionale marketing of branding zal een focus moeten hebben die over tien tot twintig jaar nog steeds relevant is. Dit is volgens Pellenbarg (2008, p.9)

namelijk de periode die men voor een verandering in de beeldvorming moet uittrekken. Vanwege deze lange tijdsspanne is het voor de regio Venlo raadzaam om ervoor te zorgen dat alle inspanningen op het gebied van regiomarketing of –branding binnen een breed gedragen regionale toekomstvisie passen (Kavaratzis, 2010, p.46). Deze visie dient partijpolitieke voorkeuren te ontstijgen zodat er voor de lange termijn een solide basis ligt. Er is dus behoefte aan feedback, overeenstemming en steun van ambtenaren en bestuurders. Om naast politiek ook maatschappelijk draagvlak te garanderen, valt aan te bevelen dat de toekomstvisie samen met de belangrijkste belangengroepen uit de regio wordt opgesteld. Denk hierbij aan het regionale bedrijfsleven, inwoners, onderwijsinstellingen en andere organisaties. Deze regionale belangengroepen kunnen vervolgens namelijk helpen bij het uitdragen van het gewenste beeld van de regio. Vervolgens zal er ook gekeken moeten worden of er raakvlakken te vinden zijn met actoren van buiten de regio. Denk hierbij aan de rijksoverheid, een provincie of aangrenzende steden of regio's.

De toekomstvisie moet overigens ondersteund worden door een heldere strategie. De fases en stappen uit de eerder besproken place marketing en branding modellen kunnen de regio Venlo helpen om een dergelijke strategie te ontwikkelen. Deze strategie moet erin voorzien dat er voor bepaalde doelgroepen kansen worden gecreëerd. Op deze manier kan immers het gedrag van geselecteerde doelgroepen beïnvloed worden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan bepaalde financiële stimuli zoals het aanbieden van een gunstige grondprijs voor een bedrijf dat waarde aan de regio toevoegt. Bij het scheppen van deze kansen is het belangrijk om ook oog te hebben voor de inwoners, bedrijven, organisaties en onderwijsinstellingen die momenteel al wonen, werken of recreëren in de regio (Hospers, 2010). Deze groepen hebben immers al voor de regio gekozen en kunnen als ambassadeurs een positief beeld van de regio uitdragen. Om het keuzeproces van bepaalde doelgroepen verder te beïnvloeden, kan ook het fysieke regionale aanbod worden aangepast. Het beeld van de regio wordt namelijk niet alleen door de natuurlijke omgeving, maar ook door de bebouwde omgeving beïnvloedt. Het gaat hierbij om de infrastructuur en bebouwing die nodig is om de regio te laten functioneren als plek om te leven, werken, bezoeken en om in te investeren (Kavaratzis, 2010, p.47). Naast functionele kunnen er ook symbolische interventies worden gepleegd zoals het bouwen van een beeldbepalend gebouw. Om het beeld van een plaats bij buitenstaanders te verbeteren, gaat het dan vooral om investeringen in (stads)centra en belangrijke corridors. Naast deze fysieke ingrepen behelst zowel place marketing als branding ook het inzetten van promotiemiddelen zoals advertenties, commercials op radio of tv, websites of brochures. Om alle kosten te dekken, kunnen de regiogemeenten aan bedrijven, onderwijsinstellingen en andere organisaties een materiële of financiële bijdrage vragen. Er zal dan wel helder gecommuniceerd moeten worden welke positieve effecten de regiomarketing of –branding voor deze partijen oplevert. Een breed regionaal draagvlak kan de kosten dus beperken. Inwoners, bedrijven en onderwijsinstellingen kunnen namelijk voor heel wat gratis publiciteit zorgen. Denk hierbij niet alleen aan mond tot mond reclame van inwoners, maar ook aan bedrijven en onderwijsinstellingen die het gewenste regionale beeld kunnen uitdragen in hun communicatie. Belangrijk is hierbij wel dat ervoor gezorgd wordt dat overal dezelfde boodschap uitgedragen wordt. Al met al waren dit de belangrijkste zaken waar men binnen de regio Venlo rekening mee moet houden wanneer er besloten zou worden om met regiomarketing of –branding te gaan werken.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethoden

Inleiding

Dit hoofdstuk vormt de methodologische verantwoording van het onderzoek. Hierin worden de gebruikte onderzoeksmethoden beschreven en onderbouwd. Verder wordt de onderzoeksstrategie beschreven en verantwoord, wordt uitgelegd welke databronnen zijn gebruikt en op welke manier deze zijn ontsloten. Daarnaast wordt ingegaan op de manier waarop de onderzoeksgegevens zijn geanalyseerd en ten slotte is er aandacht voor de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksstrategie

De eerste stap die voor aanvang van dit onderzoek heeft plaatsgevonden, is het vaststellen van de onderzoeksstrategie. Volgens Doorewaard en Verschuren (2007, p.160) wordt de keuze voor een bepaalde onderzoeksstrategie gevormd door een aantal kernbeslissingen waar vervolgens weer een aantal andere beslissingen uit voortvloeien. De eerste keuze heeft betrekking op de breedte en diepgang van het onderzoek. Omdat dit onderzoek zich richt op de potentie die de regio Venlo heeft op het gebied van regiomarketing en –branding is er gekozen voor een diepgaand onderzoek. Het gaat immers om een tijdruimtelijk beperkt fenomeen dat behoefte heeft aan gedetailleerde onderzoeksresultaten die leiden tot een sterke onderbouwing met een minimum aan onzekerheid. De keuze voor diepgang heeft als nadeel dat de resultaten van dit onderzoek niet optimaal generaliseerbaar zijn voor andere regio's (Doorewaard en Verschuren, 2007, p.160). De volgende beslissing heeft te maken met de keuze tussen een kwantitatief of kwalitatief onderzoek. Omdat dit onderzoek zowel gebruik maakt van interviewresultaten die kwalitatief van aard zijn en cijfermateriaal dat een meer kwantitatief karakter kent, is er sprake van een combinatie van beide benaderingen (Doorewaard en Verschuren, 2007, p.161). Er wordt binnen dit onderzoek dus gewerkt met een combinatie van eigen onderzoeksresultaten en gegevens die door anderen zijn bijeengebracht.

De onderzoeksstrategie die het best bij dit onderzoek past, betreft de casestudy. Bij een casestudy probeert de onderzoeker om een diepgaand en integraal inzicht te krijgen in één of meerdere tijdruimtelijk begrensde objecten of processen (Doorewaard en Verschuren, 2007, p.183). In dit geval gaat het om het verkrijgen van inzicht in de potentie die de regio Venlo heeft op het gebied van regiomarketing en –branding. Om aan te kunnen tonen waarom de casestudy goed bij dit onderzoek past, wordt er gebruik gemaakt van de kenmerken waaraan men deze onderzoeksstrategie, volgens Doorewaard en Verschuren (2007, p.184), kan herkennen. Het eerste kenmerk van een casestudy is dat er sprake is van een smal domein, bestaande uit een klein aantal onderzoekseenheden. Het domein van dit onderzoek betreft de regio Venlo en is gericht op een klein aantal onderzoekseenheden, te weten: bestuurders en ambtenaren van zes gemeenten die deel uitmaken van de Regio Venlo, drie medewerkers van organisaties rond Greenport Venlo, de directeur van de Regio Venlo en een viertal overige respondenten. Het gaat in totaal om negentien interviews met vierentwintig personen. Vanwege dit relatief beperkte aantal onderzoekseenheden gaat het in dit onderzoek dus niet zozeer om het presenteren van de resultaten aan de hand van tabellen en grafieken, maar meer om het onderling vergelijken en duiden van onderzoeksresultaten. Het tweede kenmerk van een casestudy is dat gewerkt wordt met arbeidsintensieve manieren om gegevens te verkrijgen. De face to face interviews die voor dit onderzoek zijn gehouden in combinatie met de zoektocht naar geschikte bronnen om de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen mee in kaart te brengen, getuigen van een dergelijke arbeidintensieve benadering.

Een ander kenmerk van een casestudy, dat verband houdt met het kleine aantal onderzoekseenheden en de arbeidsintensieve benadering, is de diepte van het onderzoek. Doordat voor dit onderzoek “slechts” negentien interviews hebben plaatsgevonden en er vrijwel alleen aandacht is voor de regio Venlo, ligt de focus meer op diepgang en detail en minder op breedte en generaliseerbare kennis. Het volgende kenmerk van een casestudy is dat er wordt geprobeerd om

een integraal beeld te krijgen van een object als geheel. Binnen dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre de regio Venlo, als geheel, potentie heeft op het gebied van regiomarketing en –branding. Hoewel er ook aandacht is voor kleinere onderzoekseenheden zoals de visie van ambtenaren en bestuurders van de regiogemeenten, zijn de meeste beweringen gericht op het grotere regionale geheel. Het laatste kenmerk van een casestudy, dat voortvloeit uit het werken met een klein aantal onderzoekseenheden, is dat er gewerkt wordt met een strategische steekproeftrekking. Dit houdt in dat de keuze voor de onderzoekseenheden bewust gebaseerd is op het conceptueel ontwerp en datgene wat de onderzoeker te weten wil komen. Men kan in dit kader kiezen voor minimaal of maximaal van elkaar verschillende cases. Omdat dit onderzoek zich richt op de meningen en visies van bestuurders, ambtenaren, medewerkers van organisaties rond Greenport Venlo en overige belanghebbenden binnen de regio Venlo, is er voor maximaal van elkaar verschillende cases gekozen. Hoewel er dus wel een gemene deler is, alle cases betreffen personen en organisatie die werkzaam zijn binnen de regio Venlo, zijn er verder grote verschillen tussen deze cases. Denk hierbij alleen al aan de verschillende belangen en verantwoordelijkheden. Door de interviewresultaten van de verschillende cases met elkaar te vergelijken, kon uiteindelijk worden vastgesteld hoe er binnen de regio Venlo zelf wordt gedacht over de potentie die de regio heeft op het gebied van regiomarketing en –branding.

3.2 Dataverzameling en -analyse

Nu duidelijk is dat dit onderzoek als een casestudy is opgebouwd, kan uitgelegd worden hoe de onderzoeksgegevens zijn vergaard en hoe deze vervolgens zijn geanalyseerd. Voor een onderzoek zijn twee soorten informatie van belang: data/gegevens en kennis (Doorewaard en Verschuren, 2007, p.215). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van zowel gegevens van personen (in de vorm van ervaringen, meningen, opvattingen, gevoelens en belevingen) als kenniselementen (in de vorm van door anderen bedachte theorieën en modellen en cijfermateriaal). Bij de zoektocht naar het geschikte onderzoeksmateriaal was een vertaalslag nodig van theorie naar empirie. Voordat er dieper ingegaan wordt op de vraag waar het relevante onderzoeksmateriaal gevonden is, wordt eerst uitgelegd welke informatie er nodig was en om welke soort informatie het dan precies gaat. Zoals al eerder is aangegeven, richt dit onderzoek zich op de potentie die de regio Venlo heeft op het gebied van regiomarketing en -branding. Omdat dit een wetenschappelijk onderzoek betreft, zijn eerst de belangrijkste wetenschappelijke inzichten uit deze onderzoeksvelden in kaart gebracht. Deze wetenschappelijke literatuurstudie is binnen dit onderzoek in hoofdstuk twee terug te vinden en vormt als het ware de theoretische fundering waar alle overige hoofdstukken op voortbouwen. De gegevens die zijn gebruikt om de wetenschappelijke inzichten in kaart te brengen, zijn afkomstig uit boeken, tijdschriften en online artikelen. Verder is er op 30-05-2011 een bezoek gebracht aan het *“Nationaal Congres Citymarketing en Evenementen”* en op 20-09-2011 aan het symposium *“City-, Regio- en Landenmarketing”*. Tijdens deze evenementen werd er door zowel door wetenschappers als mensen uit de praktijk over place marketing en branding gesproken. Daarnaast is de master cursus City- en Regiomarketing succesvol afgerond. In combinatie met de wetenschappelijke literatuur heeft dit voor een gedegen basis van dit onderzoek gezorgd.

Naast deze literatuurstudie heeft er binnen dit onderzoek ook nog een documentenanalyse plaatsgevonden. Hierbij werd informatie gezocht over het huidige marketing- en brandingbeleid binnen de regio Venlo en welke actoren hier een belangrijke rol bij spelen. Verder is er binnen dit onderzoek ook gebruikt gemaakt van gegevens die afkomstig zijn uit andere onderzoeken. Dit bronnenonderzoek was nodig om een representatief beeld te kunnen schetsen van de sterktes en zwaktes van de regio Venlo en de kansen en bedreigingen waar in het kader van regiomarketing en –branding rekening mee gehouden dient te worden. Denk hierbij aan cijfermateriaal dat laat zien hoe de economie van de regio Venlo is opgebouwd of voorspellingen op het gebied van bevolkingskrimp. Bij het selecteren van deze onderzoeksgegevens stond objectiviteit hoog in het vaandel. Zo is er getracht om zo min mogelijk gebruik te maken van gegevens die afkomstig zijn van partijen die een bepaald belang in de regio Venlo hebben. Verder is ook geprobeerd om de gegevens zo goed

mogelijk aan te laten sluiten bij het onderzoeksgebied, de regio Venlo. In veel gevallen waren er echter alleen gegevens te vinden die betrekking hadden op het COROP gebied Noord-Limburg. Van de acht gemeenten die deel uitmaken van dit COROP gebied hoort alleen de gemeente Mook en Middelaar niet bij de Regio Venlo. Omdat deze gemeente echter slechts 7.947 inwoners telt (Gemeente Mook en Middelaar, 2011), zijn gegevens die betrekking hebben op het COROP gebied Noord-Limburg ook representatief voor de regio Venlo. Het bronnenonderzoek dat is gedaan om de geografische marktverkenning uit hoofdstuk vijf mee te onderbouwen vormt voor een deel de basis waar de hoofdstukken zes en zeven (over regiomarketing en –branding) op inhaken.

Naast het bronnenonderzoek is er ook gebruik gemaakt van interviewresultaten. Er hebben voor dit onderzoek namelijk negentien interviews plaatsgevonden. Zodoende kon er een beeld geschetst worden van hoe er binnen de regio Venlo over het toepassen van regiomarketing en –branding wordt gedacht. Hierbij is gebruik gemaakt van expert interviews. Bij expert interviews draait het verder niet zozeer om de respondent als persoon, maar meer om de capaciteiten die deze respondent op een bepaald gebied heeft. Voor dit onderzoek zijn medewerkers van organisaties geselecteerd die een specifieke functie bekleden en die een specifieke (professionele) ervaring en kennis hebben. Deze respondenten vormen geen losstaande cases, maar ze representeren een specifieke groep experts (Flick, 2009, p.165). De eerste groep experts wordt gevormd door ambtenaren die werken voor één van de zeven gemeenten die deel uitmaken van het samenwerkingsverband Regio Venlo. Hierbij dient opgemerkt te worden dat er zowel op ambtelijk als bestuurlijk vlak geen interview heeft plaatsgevonden bij de gemeente Bergen. Deze gemeente maakte ten tijde van het afnemen van de interviews namelijk nog geen deel uit van de Regio Venlo. Omdat dit onderzoek zich richt op de potentie die de regio Venlo heeft op het gebied van regiomarketing en -branding en de rol die Greenport Venlo bij regiobranding zou kunnen spelen, zijn ambtenaren geselecteerd die op deze vlakken kennis en ervaring hebben. Bij de ene gemeente leidde dit ertoe dat er één ambtenaar is geïnterviewd en bij een andere gemeente vond het interview plaats met drie ambtenaren. Deze variatie in het aantal respondenten per interview was onvermijdelijk aangezien de betreffende gemeenten aan de hand van het onderzoeksonderwerp zelf de meeste geschikte ambtenaar of ambtenaren aan konden dragen.

De tweede groep experts zijn de bestuurlijke respondenten. Hierbij is ervoor gekozen om met een groep bestuurders te werken die elkaar binnen de Regio Venlo geregeld treffen bij het portefeuillehouderoverleg Economische Zaken (Regio Venlo, 2011). Deze wethouders hebben de vereiste kennis en ervaring om hun eigen beeld te schetsen van de potentie die de regio Venlo heeft op het gebied van regiomarketing en –branding. Bij de gemeente Venlo was men ten tijde van het afnemen van de interviews bezig met het aanstellen van een nieuwe wethouder. Hierdoor moest er voor een andere bestuurder gekozen worden. De keuze is hierbij gevallen op burgemeester Bruls aangezien deze als voorzitter van de Regio Venlo een passende professionele kennis en ervaring heeft. Om verzekerd te zijn van een zo compleet mogelijk bestuurlijk beeld heeft er ten slotte ook nog een interview plaatsgevonden met Bert Keulen, de directeur van het regiobureau van de Regio Venlo. Het interview met deze respondent liet zien hoe er binnen de Regio Venlo intern gedacht wordt over de potentie van de regio op het gebied van regiomarketing en –branding en hoe dit het best ten uitvoer gebracht kan worden.

De derde groep experts zijn de respondenten die een functie bekleden binnen een van de Greenport Venlo organisaties. Dit onderzoek richt zich immers ook op de rol die Greenport Venlo eventueel zou kunnen spelen op het gebied van regiobranding. Er zijn interviews gehouden met: de marketingmanager van de Stichting Greenport Venlo, de directeur van de Development Company Greenport Venlo (DCGV) en de voorzitter van het Ondernemersinitiatief Greenport Venlo (OIGV). Zodoende kan ook inzichtelijk worden gemaakt welke verschillen of spanningen er tussen deze organisaties zijn en of men het wel ziet zitten om Greenport Venlo op het gebied van regiobranding in te zetten. Naast deze drie organisaties is er momenteel nog een andere organisatie die betrokken

is bij Greenport Venlo, het GVIC. Ten tijde van het afnemen van de interviews bestond deze organisatie echter nog niet. De organisatie waar het GVIC in is opgegaan heette de NV Regio Venlo. De NV Regio Venlo had als doel *“een krachtige impuls te geven aan de Noord-Limburgse economische structuur door ondersteuning van vernieuwende projecten op het gebied van logistiek en maakindustrie.”* (NV Regio Venlo, 2010). Omdat de logistiek en maakindustrie voor de regio Venlo belangrijke economische sectoren zijn, was het dus ook van belang om te onderzoeken hoe er vanuit deze sector naar regiomarketing en –branding wordt gekeken. Om deze reden heeft er een interview plaatsgevonden met Joris Tenhagen, de programmamanager logistiek van de NV Regio Venlo. Verder zijn nog een aantal overige respondenten geïnterviewd. Deze personen vertegenwoordigen geen grotere groep, maar geven een beeld van op zichzelf staande organisaties of individuen. De eerste organisatie die binnen dit kader valt, is de Stichting Promotie Noord Limburg (SPNL). Deze stichting houdt zich bezig met het toeristisch en recreatief profileren van Noord-Limburg. Deze sectorale profilering heeft duidelijk raakvlakken met regiomarketing en –branding. Om deze reden is Ilse Lenders, de directrice van SPNL geïnterviewd. Naast de hiervoor besproken organisaties is er voor dit onderzoek ook nog een voormalig politicus geïnterviewd. Het gaat om Ger Driessen, ex-gedeputeerde van de Provincie Limburg. De heer Driessen beschikt over een jarenlange ervaring binnen de regio Venlo. Zo was hij bijvoorbeeld betrokken bij de oprichting van Greenport Venlo (Driessen, 2010). Omwille van deze ervaring en kennis, is er besloten om ook de zienswijzen van de heer Driessen voor dit onderzoek te gebruiken.

Na het afnemen van de interviews zijn alle negentien vraaggesprekken aan de hand van de topiclijst globaal uitgeschreven. Dit resulteerde in 97 pagina's aan interviewresultaten. Omdat een dergelijke hoeveelheid gegevens niet in dit onderzoek past, zijn vervolgens zowel de ambtelijke als bestuurlijke interviewresultaten als groep gebundeld. Uit deze twee groepen experts worden dus geen individuele antwoorden gebruikt, tenzij er iets werd aangedragen dat van groot belang is voor de slagingskansen van de regionale marketing of branding. Nadat de resultaten waren gebundeld, heeft er een eerste analyseslag plaatsgevonden. Hierbij werden de ambtelijke gegevens onderling met elkaar vergeleken om te kijken welke overeenkomsten en verschillen er waren in de antwoorden van de ambtenaren van de regiogemeenten. Op deze manier kon bijvoorbeeld worden vastgesteld hoe het gesteld is met de ambtelijke basiskennis op het gebied van regiomarketing en –branding. Met de bestuurlijke interviewresultaten is vervolgens dezelfde analyseslag gemaakt. Daarna is er nog eens gekeken naar de overeenkomsten en verschillen tussen de ambtelijke en bestuurlijke resultaten. Het kan namelijk zijn dat ambtenaren er verschillende opvattingen op na houden dan bestuurders. Omdat er binnen dit onderzoek ook onderzocht wordt in hoeverre Greenport Venlo geschikt is op het gebied van regiobranding zijn ook de antwoorden van de respondenten die voor één van de vier Greenport organisaties werken onderling met elkaar vergeleken. Hierdoor werd duidelijk in hoeverre er binnen Greenport Venlo intern over zaken als branding en regionale samenwerking wordt gedacht. De overige respondenten van de Regio Venlo, SPNL en de heer Driessen ten slotte konden niet gebundeld worden. De antwoorden van deze respondenten maken het beeld compleet van hoe er binnen de regio Venlo over regiomarketing en –branding wordt gedacht.

3.3 Onderzoekspraktijk

Nu duidelijk is welke gegevens voor dit onderzoek zijn gebruikt, hoe deze gegevens zijn verkregen en hoe ze zijn geanalyseerd kan de aandacht worden gevestigd op de onderzoekspraktijk. In de praktijk komen namelijk nog wel eens problemen aan het licht waar in de voorbereiding geen rekening mee is gehouden. Binnen dit onderzoek vormen de expertinterviews een belangrijke bron van informatie. Als interviewer is een goede voorbereiding hierbij essentieel. Om deze reden zijn er enkele voorbereidingen getroffen om de interviews zo goed mogelijk te laten verlopen. Voordat de interviews plaatsvonden, zijn de respondenten eerst persoonlijk op de hoogte gebracht van het doel van het onderzoek. Voor aanvang van het interview is dit nogmaals gedaan omdat er soms enige tijd zat tussen het inplannen van de afspraak en het daadwerkelijke interview. Daarnaast werd ook gevraagd of de respondenten bezwaar hadden tegen het opnemen van het interview met digitale

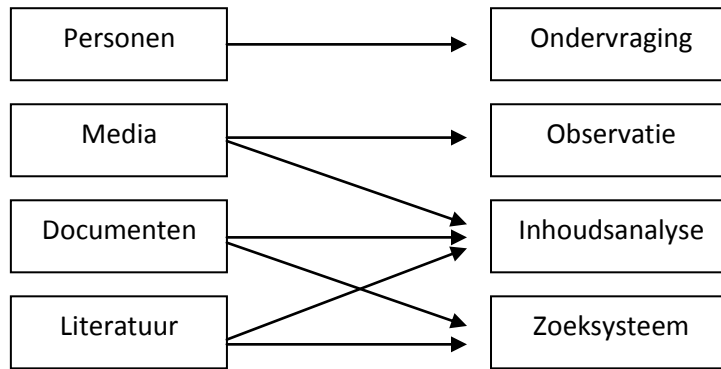
opnameapparatuur. Geen van de respondenten had hier bezwaar tegen waardoor alle interviewresultaten zo waarheidsgetrouw mogelijk verwerkt konden worden. De duur van de interviews varieerde van ongeveer veertig minuten tot een uur en twintig minuten. Om een beeld te geven van de daadwerkelijke onderzoekspraktijk zal nu kort worden beschreven hoe de interviews zijn afgenomen. Expertinterviews maken gebruik van een vaste structuur qua interviewtopics, waardoor alle resultaten met een behulp van een vast patroon met elkaar kunnen worden vergeleken (Flick, 2009, p.156). Op basis van de interviewtopics is er een interviewleidraad opgesteld. Deze interviewleidraad heeft geholpen bij het gestructureerd afwerken van de interviewvragen. De vragen zijn aan de hand van de volgende zes topics onderverdeeld:

- 1) basiskennis regionale marketing en branding;
- 2) imago en identiteit regio Venlo;
- 3) draagvlak voor regiomarketing en –branding;
- 4) definiëring Greenport Venlo;
- 5) toespitsing van regiobranding op Greenport Venlo;
- 6) en regionale samenwerking.

Aan de hand van deze zes onderwerpen kon er een beeld geschetst worden van hoe er binnen de regio Venlo over regiomarketing en –branding wordt gedacht en welke rol Greenport Venlo op het gebied van regiobranding kan spelen. Voor aanvang van het interview werd de volgorde van deze topics besproken. Verder vond er standaard een korte introductie van het topic plaats voordat hier open vragen over werden gesteld. Het stellen van open vragen is van groot belang omdat je als onderzoeker de respondent(en) geen woorden in de mond wilt leggen. Om een onderwerp af te sluiten werd ten slotte nog een confronterende vraag gesteld om te controleren of de respondent nog steeds achter zijn of haar antwoord stond. Al met al hebben er met het afnemen van de interviews en het vergaren van de overige onderzoeksgegevens zich geen grote problemen voorgedaan.

3.4 Bronnenontsluiting

Naast de voorgaande keuzes die gemaakt zijn op het gebied van onderzoeksmateriaal, onderzoekseenheden en het beschrijven van de onderzoekspraktijk, dient ook duidelijk gemaakt te worden op welke manieren de kennis uit de bronnen is gehaald. Binnen dit onderzoek is gemaakt van de volgende soorten bronnen: personen, media, documenten en literatuur. Figuur 3.1 geeft aan op welke manier de ontsluiting van deze bronnen heeft plaatsgevonden. De interviewrespondenten worden in figuur 3.1 onder de noemer “personen” geschaard. Het model laat zien dat er door middel van ondervraging de kennis van deze personen inzichtelijk is gemaakt. Ook is er binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van media, zoals krantenartikelen en nieuwsuitzendingen die betrekking hadden op de regio Venlo. Door deze uitzendingen te observeren en de inhoud van de artikelen te analyseren, kon er een beeld worden gevormd van de actuele context waarin de regio verkeert. Dit is belangrijk omdat actuele ontwikkelingen het beeld van een plaats sterk kunnen beïnvloeden. Documenten vormen de derde soort bronnen die zijn geraadpleegd. Hierbij gaat het niet alleen om beleidsdocumenten die betrekking hebben op de regio Venlo, maar ook om onderzoeken en rapportages die gebruikt zijn om een representatief beeld van de regio te schetsen. Om informatie te vinden die zo veel mogelijk aansluit bij het onderzoeksgebied is er gebruik gemaakt van het zoekstelsel van Google. Aan de hand van gerichte zoektermen heeft dit geleid tot een grote hoeveelheid op de regio Venlo toegespitste informatie. De inhoud van deze documenten is vervolgens geanalyseerd en in dit onderzoek verwerkt. Literatuur vormt ten slotte de laatste bronnensoort die is geraadpleegd. Het gaat hierbij om de wetenschappelijke literatuur die voor de theoretische fundering van dit onderzoek zorgt. Ook deze informatie is met behulp van zoeksystemen gevonden. Naast Google is er gebruik gemaakt van PiCarta dat gebruikt wordt om wetenschappelijke literatuur te zoeken. Op deze manier is er kennis over regiomarketing en –branding vergaard. Al met al laat dit zien hoe de verschillende bronnen binnen dit onderzoek zijn ontsloten.



Figuur 3.1 Bronnenontsluiting (Doorewaard en Verschuren, 2007, p.230; eigen bewerking)

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek

Omdat dit onderzoek zich beperkt tot een casestudy is ervoor gekozen om zoveel mogelijk diepgang aan te brengen. Hoewel dit als voordeel heeft dat er uitspraken gedaan kunnen worden over de regio Venlo, heeft dit als nadeel dat de conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek niet te gebruiken zijn voor andere regio's. Dit heeft te maken met het begrip validiteit. De validiteit van een onderzoek, ook wel geldigheid genoemd, houdt in dat er gemeten wordt wat je wilt weten. In dit onderzoek betekent dit dat er vastgesteld moet worden of er op een correcte wijze wordt vastgesteld in hoeverre de regio Venlo potentie heeft op het gebied van regiomarketing en –branding. Op basis van de wetenschappelijke inzichten uit hoofdstuk twee zijn een aantal indicatoren vastgesteld aan de hand waarvan deze potentie in kaart kan worden gebracht. De eerste indicator is de kennis die men binnen de regio Venlo op het gebied van regiomarketing en –branding heeft. Deze kennis is tijdens de interviews getoetst door aan alle respondenten te vragen wat volgens hen wordt verstaan onder regiomarketing en –branding. Op basis van deze antwoorden kon worden vastgesteld in hoeverre deze kennis overeenkomt met de omschrijvingen uit de wetenschappelijke literatuur. Hierbij gaat het erom dat er sprake is van een bepaalde basiskennis. Het niveau van deze basiskennis is bepaald aan de hand van het meest basale eigenschappen van beide begrippen. Regiomarketing gaat uit van de wensen en behoeften van doelgroepen en probeert aan de hand hiervan een bepaald beeld van een regio te communiceren. Regiobranding gaat niet uit van de wensen en behoeften van doelgroepen, maar juist van een zelfgekozen merkbeeld. Indien uit de interviewresultaten blijkt dat de respondenten niet over deze basiskennis beschikken dan kan dit tot ernstige misverstanden leiden. Deze basiskennis kan dus als een voorwaarde worden gezien waaraan voldaan moet worden voordat men besluit om met regiomarketing of –branding te gaan werken. Een andere voorwaarde, en de tweede indicator van de validiteit van dit onderzoek, is dat de regionale samenwerking op orde moet zijn. Om dit inzichtelijk te maken, is tijdens ieder interview ook gevraagd hoe de respondenten momenteel over deze samenwerking denken. Hierbij kon men punten aandragen waar men tevreden over is, maar ook de knelpunten die men ervaart. Op basis van deze subjectieve belevingen is de status van de regionale samenwerking beoordeeld.

De volgende vier indicatoren zijn afkomstig uit het klassieke model van geografische marketing van Ashworth en Voogd (1987). Het gaat om de sterktes en zwaktes van de regio Venlo en de kansen en bedreigingen waar men rekening mee dient te houden. Om van een sterkte, zwakte, kans of bedreiging te kunnen spreken, is het bronnenmateriaal zowel aan de hand van de interne situatie van de regio Venlo als in vergelijking met de rest van Nederland beoordeeld. Met een voorbeeld kan dit worden verduidelijkt. Om te bepalen welke economische sectoren voor de regio Venlo van belang zijn, wordt er gekeken naar de interne situatie van de regio Venlo. Welke sectoren zijn aanwezig en hoe belangrijk zijn ze op het gebied van werkgelegenheid en toegevoegde waarde. Nadat de belangrijkste sectoren zijn bepaald, kan worden onderzocht hoe sterk deze regionale sectoren zijn ten opzichte van andere Nederlandse regio's met dezelfde sectoren. Zoals al eerder is vermeld, is

hierbij zoveel mogelijk gebruik gemaakt van onderzoeksgegevens van organisaties die geen belangen binnen de regio Venlo hebben. Op deze manier wordt de kwaliteit van deze vier indicatoren dus gewaarborgd. Ten slotte is de potentie van de regio Venlo op het gebied van regiomarketing en – branding getoetst door te kijken in hoeverre er binnen de regio overeenstemming is over de invulling van de regionale marketing en branding. Zonder deze overeenstemming is er immers geen draagvlak om op verder te werken. Door gebruik te maken van de hiervoor genoemde indicatoren is getracht om de validiteit van dit onderzoek te waarborgen.

Naast de algemene validiteit van dit onderzoek kan er ook nog een onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe validiteit. Interne validiteit betekent dat de onderzoeksresultaten geldig zijn voor de regio Venlo en externe validiteit betekent dat deze resultaten ook generaliseerbaar zijn voor andere regio's. Omdat dit onderzoek zo specifiek gericht is op de regio Venlo zijn de onderzoeksresultaten niet geldig voor andere regio's. Er is dus sprake van een lage externe validiteit. Om de interne validiteit te waarborgen, kan er gebruik gemaakt worden van methoden- en bronnentriangulatie (Devers, 1999). Dit houdt in er dat meerdere onderzoeksmethoden en bronnensoorten zijn gebruikt om de resultaten van dit onderzoek mee te onderbouwen (Doorewaard en Verschuren, 2007, p.184). Figuur 3.1 liet dit al zien door aan de linkerzijde de bronnensoorten (personen, media, documenten en literatuur) weer te geven en aan de rechterzijde de gebruikte methoden (ondervraging, observatie, inhoudsanalyse en het gebruik maken van zoeksystemen). Op deze wijze worden de subjectieve interviewresultaten gecombineerd met zowel wetenschappelijke literatuur als bronnenonderzoek. Dit komt niet alleen de objectiviteit van het onderzoek ten goede, maar dus ook de interne validiteit. Ten slotte moet ook antwoord worden gegeven op de vraag of de onderzoeksresultaten betrouwbaar zijn. De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft te maken met de stabiliteit van het onderzoeksresultaat. Dit heeft te maken met de vraag of dezelfde onderzoeksresultaten naar voren komen als het onderzoek wordt herhaald? Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen, moet de onderzoeker helder weergeven welke gegevens er zijn gebruikt en hoe deze gegevens zijn verkregen. In theorie zou dit er toe moeten leiden dat iemand die niet betrokken is bij het onderzoek op basis van de onderzoeksgegevens en analysemethodes tot soortgelijke bevindingen, interpretaties en conclusies moet komen. In dit hoofdstuk staat zo precies mogelijk beschreven hoe de onderzoeksgegevens zijn verkregen en op welke wijze ze zijn geanalyseerd. De interviews vormen het enige element binnen dit onderzoek dat van negatieve invloed is op de betrouwbaarheid. Wanneer het onderzoek zou worden herhaald, zullen de respondenten immers niet exact dezelfde antwoorden geven. Om deze reden is er dan ook gebruik gemaakt van methoden- en bronnentriangulatie. Hierdoor zijn de onderzoeksresultaten vanuit een gedegeen basis onderbouwd.

Hoofdstuk 4 Actoren analyse

Inleiding

In dit vierde hoofdstuk worden de belangrijkste actoren uit de regio Venlo beschreven die zich bezighouden met marketing of branding. Naast de Regio Venlo is hierbij gekozen voor organisaties die de belangrijkste stuwende economische sectoren van de regio Venlo vertegenwoordigen. Dit zijn de agribusiness, de logistiek, de maakindustrie en de toeristische sector. Er hebben interviews plaatsgevonden met vertegenwoordigers van de Stichting Promotie Noord Limburg (SPNL), de Stichting Greenport Venlo, de NV Regio Venlo/GVIC, OIGV en DCGV. Met dit organisatorische speelveld zal men binnen de regio immers rekening moeten houden wanneer men in de toekomst een regiomarketing of -branding beleid wil gaan voeren. Per actor wordt kort beschreven waar de betreffende organisatie zich mee bezig houdt en op welke manier men zich bezig houdt met marketing of branding. Er is bewust voor gekozen om geen interviews te houden met partijen die de lokale marketingcampagnes van de regiogemeenten verzorgen. Dit zou ten eerste veel meer tijd kosten en ten tweede niet veel extra informatie opleveren. De interviews met de ambtenaren en bestuurders van de regiogemeenten zorgen namelijk al voor een lokale blik op regionale marketing en branding.

4.1 Regio Venlo

De Regio Venlo is een informeel samenwerkingsverband dat in 2002 werd opgericht door de toenmalige bestuurders van de gemeenten Venlo, Venray, Helden en Horst aan de Maas. Het binnenhalen van de organisatie van de Floriade 2012 vormde de belangrijkste aanleiding voor het oprichten van dit regionale samenwerkingsverband. De laatste jaren hebben ook de gemeenten Gennep, Beesel en Bergen zich aangesloten waardoor vandaag de dag, met uitzondering van de gemeente Mook en Middelaar, de gehele COROP regio Noord-Limburg binnen de Regio Venlo samenwerkt. Omdat sinds de oprichting in 2002 de namen van enkele gemeenten zijn veranderd, bestaat de Regio Venlo nu uit de volgende gemeenten: Beesel, Bergen, Gennep, Horst aan de Maas, Peel en Maas, Venlo en Venray. Hoofddoel van de Regio Venlo vormt het versterken van de economische structuur van Noord-Limburg. Om dit te realiseren, brengt de Regio Venlo overheden, onderwijs- en onderzoeksinstituten, ondernemers- en andere organisaties bij elkaar. Sleutelbegrippen binnen het beleid zijn samenwerking, innovatie en cradle to cradle (duurzaamheid) (Regio Venlo, 2012). De volgende quote, afkomstig uit de *“Strategische agenda Regio Venlo 2011-2014”* (Regio Venlo, 2010, p.3) beschrijft hoe deze organisatie de eigen regio ervaart:

“Regio Venlo is een internationale, vitale kansregio met een sterke focus op drie krachtige economische pijlers: greenport, logistiek en leisure. Regio Venlo stimuleert innovatie en kennisontwikkeling in deze sectoren voor een duurzaam investerings- en werkklimaat, waarin bedrijven zich graag vestigen. Regio Venlo biedt een hoge quality of life. Regio Venlo boeit en bindt mensen om er te wonen, studeren, werken en hun vrije tijd door te brengen in een aangenaam verblijfsklimaat”.

In het kader van regiomarketing en -branding is dit een belangrijke passage omdat hieruit blijkt welke regionale zaken de Regio Venlo belangrijk vindt. Men is zich er echter ook van bewust dat deze kwaliteiten van de regio Venlo nog niet bij iedereen bekend zijn (Keulen, 2011). Om deze reden wil de Regio Venlo zich dan ook gaan bezighouden met regiobranding. Dit blijkt niet alleen uit het document *“Strategische agenda Regio Venlo 2011-2014”*, maar ook een interview dat in het kader van dit onderzoek met directeur Bert Keulen van de Regio Venlo is gehouden. Binnen de strategische agenda beschrijft de Regio Venlo een vijftal thema's waar men in de periode 2011-2014 de focus op wilt leggen. Het gaat om de thema's: innovatie, gebiedsontwikkeling, quality of life, branding en Floriade (Regio Venlo, 2010, p.2). Bij de beschrijving van het thema branding wordt duidelijk dat de

Regio Venlo nog niet concreet heeft uitgewerkt welke strategie men op dit terrein wil gaan voeren. Wel wordt kort beschreven welke regionale elementen volgens de Regio Venlo op het gebied van regiobranding gebruikt kunnen worden. De volgende passage, afkomstig uit de “Strategische agenda Regio Venlo 2011-2014” (Regio Venlo, 2010, p.30), geeft dit weer:

“Noord-Limburg is een aantrekkelijke regio om te wonen, werken, studeren en vrije tijd door te brengen, maar dit is nog te weinig algemeen bekend. De regio profileert zich daarom als een interessante en aantrekkelijke regio. Noord-Limburg wordt the place to be. Bedrijven willen zich hier vestigen, hoger opgeleiden willen er werken en wonen, inwoners willen er blijven wonen en hun vrije tijd doorbrengen en toeristen willen het gebied bezoeken. De regio krijgt gezicht door haar sterkten te etaleren: Greenport Venlo, logistiek en leisure. Door branding creëren we duidelijkheid en brengen we focus aan. Een goed imago geeft draagvlak en de wil om in deze regio activiteiten te ontplooiën. Het is echter niet genoeg om sterkten te etaleren. Deze worden aangevuld met regionaal sterke thema’s, zoals ondernemend, innovatief, C2C, internationaal en Quality of Life. Het is zaak dat de verschillende economische clusters hierin niet los van elkaar een eigen weg gaan, maar een gezamenlijke look en feel ontwikkelen, waarop de clusters aansluiten met hun eigen unique selling points.”

Deze passage beschrijft in grove lijnen wat de Regio Venlo van regiobranding verwacht en welke regionale elementen hier een rol in zouden kunnen spelen. Ten tijde van het schrijven van dit onderzoek bleek echter dat de Regio Venlo midden in het proces zit om ook daadwerkelijk invulling te gaan geven aan de regiobranding. Tijdens het interview met de directeur van de Regio Venlo, Bert Keulen, bleek dat er binnen de Regio Venlo een voorkeur is om op het gebied van regiobranding een tweedeling te maken (Keulen, 2011). Deze tweedeling is gebaseerd op de bovenregionale relaties die voor de regio Venlo van belang zijn. Volgens de heer Keulen zijn in dit kader twee assen van belang. Ten eerste is er de oost-west as waarbij de regio Venlo profiteert van de goederenstromen die vanuit de Rotterdamse haven via de regio Venlo naar het Duitse Ruhrgebied worden vervoerd. Verder grenst de regio Venlo ten oosten aan de economisch sterke regio Zuidoost Brabant met Eindhoven als economisch middelpunt en ten westen aan de Duitse deelstaat Nordrhein Westfalen. De oost-west as van de regio Venlo kenmerkt zich dus vooral door economische activiteiten. Ten tweede heeft de regio Venlo te maken met de noord-zuid as. Deze as is voor de regio Venlo vooral vanuit provinciaal oogpunt van belang. De regio Venlo maakt immers deel uit van de provincie Limburg. In tegenstelling tot de oost-west as vinden er in noordelijke en zuidelijke richting een stuk minder economische activiteiten plaats. Waar de regio Venlo volgens de heer Keulen in dit geval wel op kan inspelen, is het toerisme. Limburg, en met name Zuid-Limburg, is onder Nederlanders namelijk een geliefde vakantieplek. Op het toeristisch vlak ziet de Regio Venlo dan ook het liefst dat branding van de regio Venlo een geheel vormt met de rest van Limburg. Op economisch vlak zou de branding zich moeten richten op de twee sterkste pijlers van de regio: de logistiek en de agribusiness/Greenport Venlo. Op deze wijze wil de Regio Venlo de regiobranding dus gaan vormgeven.

4.2 Stichting Promotie Noord Limburg

Een andere organisatie die een bepaald beeld van de regio Venlo probeert te communiceren, is de SPNL. Deze stichting is een publiekprivaat samenwerkingsverband tussen de gemeenten en het toeristisch recreatieve bedrijfsleven in Noord-Limburg. Doel van SPNL is om de sector toerisme en recreatie in Noord-Limburg te versterken en beter te profileren (SPNL, 2011). In het kader van regiobranding probeert SPNL om aan te haken bij het merk Limburg dat toeristisch gezien een grotere bekendheid geniet dan de regio Venlo of Noord-Limburg. Om deze reden wordt er binnen Limburg samengewerkt met nog drie andere promotieorganisaties en de provincie Limburg (Lenders, 2011). Door met deze partijen samen te werken, probeert SPNL ervoor te zorgen dat toeristen bij Limburg niet alleen aan Zuid-Limburg maar ook aan Noord-Limburg gaan denken. Als grootschalig evenement moet de Floriade hier een belangrijke bijdrage aan gaan leveren. Naast de focus op het

merk Limburg heeft de stichting ook oog voor de eigen regio. Hierbij is er niet alleen aandacht voor de toeristisch recreatieve kanten van het gebied, maar ook voor andere economische sectoren waar de regio zich mee kan onderscheiden. Zo is er op het gebied van regiobranding de welwillendheid om samen te werken met de sectoren logistiek en agribusiness (Lenders, 2011). De wil om ook buiten de eigen sector samen te werken is bij SPNL dus aanwezig. Dit is een belangrijk gegeven omdat de diverse partijen die binnen de regio Venlo werkzaam zijn allemaal hun bijdrage kunnen leveren aan de regiobranding.

4.3 Greenport Venlo

De agribusiness is voor de regio Venlo een erg belangrijke sector. Deze sector wordt momenteel vertegenwoordigd door vier organisaties die onder de Greenport Venlo naam werken. Dit zijn: Stichting Greenport Venlo, DCGV, OIGV en GVIC. De partij die de strategische communicatie en branding van Greenport Venlo verzorgt, is de Stichting Greenport Venlo (Keulen, 2011). In het kader van regiobranding kan deze stichting dus een belangrijke samenwerkingspartner vormen. Naast de stichting is ook DCGV actief bezig met de beeldvorming van Greenport Venlo. DCGV is namelijk de belangrijkste gebiedontwikkelaar binnen Greenport Venlo (Greenport Venlo, 2012). DCGV is de partij die bedrijven moet verleiden om zich op een van de bedrijventerreinen binnen Greenport Venlo te vestigen (Postulart, 2011). Dit vergt dus een totaal andere communicatie dan de Stichting Greenport Venlo die niet verantwoordelijk is voor de verkoop van percelen grond. Tijdens de interviews met de directeur van de Stichting Greenport Venlo Bert Keulen en de directeur van DCGV René Postulart werd dan ook duidelijk dat de verschillende verantwoordelijkheden ervoor hebben gezorgd dat de communicatiesporen van beide partijen momenteel niet optimaal op elkaar zijn afgestemd (Keulen, 2011; Postulart, 2011). In het kader van marketing of –branding is dit een probleem omdat het van belang is dat deze partijen met dezelfde mond spreken. Gebeurt dit niet dan loopt men immers het risico dat mensen zich een diffuus beeld van Greenport Venlo vormen. De derde organisatie die de naam Greenport Venlo draagt is OIGV. Binnen OIGV hebben ondernemers uit de “fresh & food sector” de krachten gebundeld om samen de verdere ontwikkeling van Greenport Venlo te ondersteunen (OIGV, 2012). In het kader van marketing en branding betekent dit dat geprobeerd wordt om ondernemers actief te laten meewerken aan de positieve beeldvorming rond Greenport Venlo (Lommerse, 2011). Wanneer men binnen de regio Venlo ervoor kiest om zich met een of meerdere economische sectoren te profileren dan is belangrijk dat ook de ondernemers zich hier in kunnen vinden. Dit maakt het namelijk eenvoudiger om het regionale bedrijfsleven bij de regiomarketing of –branding te betrekken. Om deze reden zijn organisaties zoals OIGV, waar regionale ondernemers in vertegenwoordigd zijn, belangrijke partners om samen het verhaal van de regio mee te vertellen. De vierde en laatste organisatie die de naam Greenport Venlo draagt is het GVIC. Doel van het GVIC is om de innovatieve slagkracht van de regio Venlo te vergroten door de inzet van innovatie stimulerende instrumenten, actoren en middelen te bundelen en concentreren (Greenport Venlo, 2012). De focus ligt hierbij op het stimuleren van innovatie binnen de agribusiness, logistiek en maakindustrie. Het GVIC is overigens in de plaats gekomen van de NV Regio Venlo die per 01-01-2012 gestopt. De werkzaamheden die voorheen door de NV Regio Venlo werden uitgevoerd, zijn nu overgenomen door GVIC. De reden waarom dit hier wordt vermeld, is omdat het logistieke marketingtraject genaamd “*Viaport Venlo*” in 2011 door de NV Regio Venlo is ontwikkeld (Tenhagen, 2011). Inmiddels heeft het GVIC dit traject overgenomen dat bedoeld is om bedrijven in de logistieke sector zich in de regio Venlo te laten vestigen. De overige projecten van het GVIC hebben in veel mindere mate betrekking op marketing en branding.

4.4 Draagvlak en basiskennis

Nu duidelijk is met welk organisatorisch speelveld we te maken hebben, is het belangrijk om te bepalen in hoeverre er binnen de regio Venlo draagvlak is om met regiomarketing of –branding te gaan werken. Mocht er geen sprake zijn van regionaal draagvlak dan zou het erg onverstandig zijn om de regio toch te gaan vermarkten of branden. Verder is ook getest in hoeverre men binnen de regio Venlo weet waar men over praat wanneer het over regiomarketing en –branding gaat. Zonder

een goede basiskennis kunnen er namelijk al in een vroeg stadium misverstanden bestaan over het te voeren beleid en de verwachte resultaten. Om de regio Venlo hiervoor te behoeden, is er dus onderzoek gedaan naar het regionale draagvlak en de basiskennis. Uit de interviews is gebleken dat er, met uitzondering van de ambtenaren van één gemeente, onder alle bestuurders en ambtenaren draagvlak voor een regionale aanpak van marketing en branding. Verder is uit de overige interviews gebleken dat ook de Regio Venlo, de Stichting Greenport Venlo, DCGV, OIGV, NV Regio Venlo (inmiddels GVIC) en SPNL hier positief tegenover staan. Hoewel al deze partijen in principe dus een positieve grondhouding hebben, werd tijdens de interviews ook duidelijk dat iedere partij bepaalde voorwaarden verbindt aan het verlenen van draagvlak. Zo wil bijvoorbeeld de ene partij alleen meewerken als er voor een bepaalde focus wordt gekozen, terwijl voor een andere partij een overkoepelende, regiobrede benadering heel belangrijk is. Dit is echter niet vreemd omdat er binnen een regio altijd verschillende belangen spelen, en partijen verschillende verantwoordelijkheden dragen. Tevens blijkt uit de interviewresultaten dat er twijfel bestaat of de regio Venlo wel de juiste schaalgrootte is. Bij de invulling van de regionale marketing of branding zal dan ook moeten worden afgewogen welk schaalniveau hier het best bij past. Het zou dus zo kunnen zijn dat er uiteindelijk voor een kleiner of groter geografisch gebied wordt gekozen. Over de invulling van de regiomarketing en –branding wordt in de hoofdstukken zes en zeven dieper ingegaan. Al met al kan gesteld worden dat er sprake is van regionaal draagvlak, maar dat er nog geen overeenstemming is over de concrete invulling.

Naast het draagvlak is het ook van belang dat er binnen de regio begrepen wordt wat er precies met regiomarketing en –branding wordt bedoeld en wat men ervan kan verwachten. Deze basiskennis is vereist omdat er anders een verkeerd verwachtingspatroon kan ontstaan. Uit de interviews blijkt dat er bij de regiogemeenten zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau met sterk verschillende definities wordt gewerkt. Opvallend hierbij is dat er onder de ambtelijke respondenten aanzienlijk meer wordt gesproken over promotionele maatregelen. Verder kunnen slechts enkele ambtenaren en bestuurders het onderscheid tussen marketing en branding goed uitleggen. Een grote meerderheid van de gemeentelijke respondenten geeft dan ook aan dat deze begrippen in de praktijk door elkaar worden gebruikt. Onder de ambtenaren en bestuurders bestaat er onenigheid of er behoefte is aan eenduidige definities. De ene groep stelt dat dit het definiëren van de begrippen overgelaten moet worden aan wetenschappers en specialisten, terwijl de andere groep juist pleit voor gemeenschappelijke definities. Binnen dit onderzoek wordt voor het laatste gepleit. Wanneer men niet met dezelfde definities werkt, kunnen er in de uitvoering immers pijnlijke misverstanden ontstaan. Waar de gemeentelijke respondenten moeite hebben met het definiëren van beide begrippen, is dit bij de Regio Venlo niet het geval. Dit is ook logisch aangezien het regiobureau al plannen heeft gemaakt op het gebied van regiobranding. Uit de overige interviewresultaten blijkt dat de kennis van regiomarketing en –branding ook onder de Stichting Greenport Venlo, DCGV, OIGV, NV Regio Venlo en SPNL sterk verschilt. Het ontbreken dus niet alleen op gemeentelijk niveau aan basiskennis. Mocht de regio Venlo zich in de toekomst dus willen vermarkten of branden dan vormt dit een serieuze valkuil.

4.5 Het organiseren van regiomarketing en –branding

Naast de actoren die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd, zijn er binnen de regio Venlo nog enkele andere organisaties, instellingen en belanghebbenden die een rol kunnen spelen bij de regionale marketing of branding. Denk hierbij aan organisaties als onderwijsinstellingen, culturele instellingen, de Kamer van Koophandel Limburg, de NV industriebank LIOF, de provincie Limburg, de rijksoverheid enzovoort. Het zijn echter niet alleen organisaties die in het kader van regiomarketing of –branding belangrijk zijn. Ook de inwoners kunnen erbij betrokken worden. Deze inwoners hebben immers al voor de regio Venlo gekozen en kunnen middels mond tot mond communicatie als ambassadeurs fungeren. Om al deze partijen in het kader van regiomarketing of –branding samen te laten werken, zal er een partij moeten zijn die de leiding op zich neemt. Maar welke organisatie is hier het meest geschikt voor? Uit onderzoek van de adviesbureaus Berenschot en Cityresult blijkt dat gemeenten er

verstandig aan doen om citymarketing door een externe partij te laten uitvoeren (Hospers, 2011, p.103). Gemeentelijke besluitvorming werkt namelijk als een vertragende factor. Dit komt vooral omdat regiomarketing en –branding met vele ambtelijke schijven verbonden is. Verder is bij gemeenten het denken vanuit doelgroepen niet sterk ontwikkeld. Volgens Hospers (2011, p.102) komt dit omdat bij de overheid het algemeen belang voorop staat. Dit uitgangspunt komt echter niet overeen met de uitgangspunten van marketing en branding waarbij het juist gaat om het maken van keuzes, waar bepaalde doelgroepen belangrijker worden gevonden dan andere. Daarnaast is het bij regiomarketing en –branding van belang dat de gekozen richting van de invulling van de marketing of branding gedurende tien tot twintig jaar stabiel blijft. Uit hoofdstuk twee bleek namelijk dat dit de periode is die uitgetrokken moet worden om een verandering in beeldvorming teweeg te brengen. Politieke inmenging kan funest zijn voor de stabiliteit van de regiomarketing of –branding. Dit blijkt ook uit een proefschrift van Lombarts (2011) over de organisatie van de citymarketing in Amsterdam. Lombarts stelt in dit proefschrift namelijk dat directe bemoeienis van de politiek zoveel mogelijk moet worden beperkt.

De regiogemeenten kunnen dus het best een externe organisatie inschakelen die de regiomarketing of –branding op zich neemt. Deze organisatie regisseert als het ware de marketing- en brandingactiviteiten van regionale partners. De regiogemeenten kunnen het initiatief nemen om te kijken welke bestaande organisatie deze taak op zich zou kunnen nemen of er kan besloten worden om een nieuwe organisatie op te richten. Uit de interviews met ambtenaren en bestuurders blijkt echter dat men het totaal niet ziet zitten om een nieuwe organisatie op te richten. Een bestaande organisatie zal dus de uitvoering van de regionale marketing of branding moeten gaan verzorgen. Maar welke organisatie is hier geschikt voor? Volgens de ambtelijke en bestuurlijke respondenten hangt dit af van de invulling van de regiomarketing of –branding. Op basis hiervan kan de geschikte organisatie worden geselecteerd. De inhoud moet dus voorop staan en de organisatiestructuur moet hier een afgeleide van zijn. Dit is ook wat voormalig gedeputeerde Ger Driessen voorstelt. Door zijn jarenlange werkervaring in Noord-Limburg weet Driessen (2011) dat er binnen de regio Venlo nog te vaak in organisatiestructuren wordt gedacht. Dit is een probleem omdat de inhoud, waar het eigenlijk om moet draaien, hier onder te leiden heeft. In het kader van regiomarketing en –branding is het dan ook verstandig om eerst de richting van de invulling te bepalen en om vervolgens te kijken welke bestaande organisatie de uitvoering gaat verzorgen.

4.6 Het financieren van regiomarketing en –branding

De regiogemeenten zouden garant moeten staan voor de basisfinanciering van de externe organisatie die de regionale marketing of branding uitvoert. De basissubsidie zal vervolgens door de uitvoerende organisatie zelf aangevuld moeten worden. Hospers (2011, p.103) stelt dat er drie mogelijkheden voor extra financiering zijn: de overheid, marktpartijen en het particulier initiatief. Met de overheid worden niet alleen overheidssubsidies bedoeld. Het kan namelijk ook zo zijn dat de organisatie die de regiomarketing of –branding uitvoert, daarnaast ook campagnes van andere publieke organisaties uit de regio Venlo ontwikkelt, begeleidt of uitvoert. Met marktpartijen wordt het bedrijfsleven bedoeld. Zo kunnen bedrijven die baat hebben bij de regionale marketing of branding een financiële bijdrage leveren. In ruil hiervoor kunnen er dan ook gezamenlijke campagnes worden opgezet. De derde bron van financiën zijn fondsen en stichtingen die zodanig betrokken zijn bij de regio Venlo dat men vanuit filantropisch oogpunt een bijdrage levert. Omdat deze fondsen en stichtingen vaak sociaal-culturele doelen nastreven, is het belangrijk om aan de hand van concrete projecten te laten zien welke bijdrage de regiomarketing of –branding hier aan levert. Wanneer het regionale marketing of branding beleid door de uitvoerende organisatie wordt geïmplementeerd, moeten de regiogemeenten een stap terug doen. Volgens Hospers (2011, p.103) leidt deze terugtrekking ertoe dat bedrijven eerder geneigd zijn om aan te haken en is men minder afhankelijk van de politieke waaier van de dag. De regiogemeenten kunnen dus best het initiatief nemen om de regio te gaan vermarkten of branden, maar de uitvoering dienen ze los te laten.

Hoofdstuk 5 Marktverkenning

Inleiding

Nadat in het vorige hoofdstuk duidelijk is geworden met welk organisatorisch speelveld er rekening dient te worden gehouden, wordt in dit hoofdstuk dieper in gegaan op de specifieke context waarin de regio Venlo verkeert. Deze context vormt namelijk de basis voor zowel de regionale marketing als branding. Er wordt hierbij niet alleen ingegaan op de huidige situatie, maar ook op ontwikkelingen waar de regio in de toekomst mee te maken krijgt. Op basis van dit inzicht kan men binnen de regio Venlo op een goed onderbouwde wijze invulling geven aan de regiomarketing of –branding. Om de regionale context inzichtelijk te maken, is er zowel een interne als een externe audit gemaakt. Dit hoofdstuk start echter met het schetsen van de randvoorwaarden en uitgangspunten waar men binnen de regio Venlo mee rekening dient te houden.

5.1 Randvoorwaarden en uitgangspunten

Voordat er gestart wordt met regiomarketing of –branding moeten er randvoorwaarden en uitgangspunten worden vastgesteld. Denk hierbij aan het maken van een werk- en organisatieplan en het vastleggen van financiële, organisatorische en sociale randvoorwaarden (Ashworth en Voogd, 1987, p.88). Binnen dit onderzoek worden deze randvoorwaarden en uitgangspunten niet apart uitgewerkt omdat uit de interviews met ambtenaren en bestuurders van de regiogemeenten is gebleken dat het momenteel nog te vroeg is om deze zaken vast te stellen. Eerst dient er binnen de regio Venlo besloten te worden of men wel met regiomarketing of regiobranding wil gaan werken.

5.2 Interne audit

Een belangrijke stap binnen de regionale marktverkenning is het maken van een interne audit. Bij een interne audit variabelen aan bod die men binnen de regio Venlo kan beïnvloeden. Denk hierbij aan zaken als de ruimtelijk functionele structuur, de ambtelijke organisatie of het promotiebeleid (Ashworth en Voogd, 1987, p.88). Men spreekt hier ook wel van sterktes en zwaktes. Deze sterktes en zwaktes zijn vastgesteld op basis van zowel de interviewresultaten als aanvullend deskresearch. Door deze subjectieve en objectieve kennis te combineren, ontstaat er een complex beeld van de regio Venlo. Als eerste zijn de regionale sterktes beschreven, gevolgd door de zwaktes.

Imago regio Venlo

De regio Venlo kan niet profiteren van een positief imago. Volgens alle respondenten is de regio Venlo namelijk onbekend bij zowel mensen van buiten als binnen de regio. Uit de interviewresultaten blijkt dat de regio Venlo vooral in politiek-bestuurlijke kringen leeft en niet bij ondernemers en burgers. Het gebrek aan een helder imago hangt volgens de ambtelijke respondenten samen met het feit dat er binnen de regio Venlo geen sprake is van een breed gedragen beeld dat men wilt uitdragen. Als het gewenste imago intern al niet duidelijk is, kan men ook niet van buitenstaanders verwachten dat ze een duidelijk beeld van de regio hebben. Aangezien je met regiomarketing en –branding juist de beeldvorming positief probeert te beïnvloeden, is het opvallend dat dit verband door de bestuurders niet wordt getrokken. Daarnaast werd tijdens de ambtelijke en bestuurlijke interviews meerdere malen gerefereerd aan het slechte imago van de gemeente Venlo. Dit is van belang omdat de naam van de gemeente niet alleen aan de regio Venlo gekoppeld is, maar bijvoorbeeld ook aan Greenport Venlo. Er is volgens de respondenten echter wel een kentering te zien in het slechte imago van de gemeente Venlo. Zo werd Venlo vroeger vaak geassocieerd met drugs en criminaliteit en is dit nu veel minder het geval. Hoewel dit een gunstige ontwikkeling is, moet men niet onderschatten hoe lastig het is om van een negatief imago af te komen.

Daarnaast kampt de regio volgens een rapport van Rabobank (2009b, p.12) ook met een onzichtbaar woon- en werkimago wat het lastig maakt om hoogopgeleiden of kenniswerkers aan te trekken. In bepaalde economische sectoren heeft de regio Venlo overigens wel een goede naam. Het gaat dan

vooral om mensen die het gebied vanwege hun vakinhoudelijke kennis kennen. Volgens de respondenten zijn de logistiek en de agribusiness de belangrijkste beeldbepalende sectoren voor de regio Venlo. Maar ook voor deze sectoren is nog winst te behalen in de beeldvorming. Zo blijkt uit een interview met een leidinggevende bij DCGV dat de agribusiness wel door buitenstaanders wordt beleefd, maar dat mensen de high-end kant nog niet ziet. Men associeert de agribusiness nog niet met innovatie. Ook op het logistieke vlak is er nog ruimte voor verbetering. Ondanks dat de regio Venlo-Venray al meerdere malen de titel van logistieke hotspot van Nederland heeft gewonnen, heerste er binnen de logistieke sector namelijk jarenlang het gevoel dat hier te weinig mee werd gedaan (Tenhagen, 2011). Ten slotte valt er ook nog wat te zeggen over het toeristische imago, dat volgens de respondenten opvallend genoeg ook niet bestaat. Hoewel er binnen de regio veel toeristische overnachtingen plaatsvinden, zijn de toeristen zich nog niet bewust van de regio Venlo. Al met al kan gesteld worden dat het imago van de regio Venlo momenteel nog een zwakte vormt.

Identiteit regio Venlo

Een andere regionale zwakte is het ontbreken van een regionale identiteit. Een regionale identiteit is iets dat de inwoners van de regio Venlo vanuit een historisch of sociaal-cultureel oogpunt met elkaar verbindt en waar ook waarde aan wordt gehecht. Hoewel alle gemeenten binnen de regio Venlo in meer of mindere mate een agrarische achtergrond kennen, is dit niet een sterk verbindend element. Dit geldt namelijk ook voor omliggende gemeenten in Noord-Brabant en Gelderland. Vanuit sociaal-cultureel oogpunt is het overigens niet vreemd dat de regio Venlo geen regionale identiteit kent. Zo bestaat deze regio pas sinds 2002 en zijn er in de afgelopen jaren steeds meer gemeenten bij gekomen. Daarnaast hebben deze gemeenten ook te maken gehad met gemeentelijke herindelingen waardoor er veel aandacht uitging naar de strijd tussen lokale dorpsidentiteiten en de nieuw gevormde gemeenten. Door deze instabiele situatie was het voor de regio Venlo lastig om een bepaalde eigenheid te verwerven. Het zal ook lastig zijn om ooit een regionale identiteit te creëren, sociaal-culturele leefpatronen spelen zich namelijk al veel langer af binnen bepaalde lokale gemeenschappen die soms ook de grenzen van de regio Venlo overschrijden. Zo werd tijdens het ambtelijk interview bij de gemeente Gennep bijvoorbeeld duidelijk dat de inwoners van deze gemeente zich meer verbonden voelen met Cuijk en Boxmeer dan met Venray of Venlo. Dit raakt de kern van het probleem, de verbondenheid van mensen met een bepaald gebied laat zich niet sturen door bureaucratisch gevormde regiogrenzen.

Bescheidenheid en gebrek aan trots

Een ander punt dat tijdens de interviews naar voren kwam, is dat de inwoners van de regio Venlo zich volgens de respondenten laten kenmerken door hun bescheidenheid. In het kader van regionale marketing en branding is dit een belangrijk punt omdat inwoners belangrijke ambassadeurs van een regio vormen. Naast de bescheidenheid van de inwoners voelen de respondenten ook dat er een gebrek aan regionale trots is. Dit kan liggen aan het feit dat men zich niet verbonden voelt met de regio, maar meer met het eigen dorp of de eigen gemeente. Het kan echter ook liggen aan het feit dat er binnen de regio weinig onderscheidende of verbindende elementen aanwezig zijn waar men een bepaalde regionale trots aan zou kunnen ontleenen. Feit is in ieder geval dat het ontbreken van een regionale trots door alle respondenten als een gemis wordt ervaren.

Regionale samenwerking

Mocht er in de nabije toekomst met regiomarketing en –branding gewerkt gaan worden dan is het van belang dat de samenwerking tussen de regiogemeenten op orde is. Onder alle ambtelijke en bestuurlijke respondenten heerst er een positieve grondhouding over de regionale samenwerking en men ziet dat er de laatste jaren vooruitgang is geboekt. Men beseft echter ook dat deze samenwerking zich momenteel pas in de beginfase bevindt. Dit betekent dat er zaken zijn die verbeterd moeten worden. Zo blijkt volgens de respondenten dat deze samenwerking op papier veelal goed geregeld is, maar dat het in de praktijk brengen ervan nog wel eens moeizaam gaat.

Hieronder volgt een overzicht van de meest genoemde knelpunten die hier volgens de gemeentelijke respondenten debet aan zijn:

- *“Kerktoeren denken bestaat nog steeds”*
Van echt regionaal denken is nog geen sprake in de regio Venlo. Hoewel er altijd een bepaalde spanning is tussen lokale en regionale belangen, wordt er nog vaak voor eigen gemeentelijk belangen gegaan. Op deze momenten worden de bestuurlijke grenzen tussen de gemeenten als “schild” gebruikt.
- *“Spaghetti aan organisaties”*
De organisatiestructuur binnen de regio Venlo wordt door veel ambtenaren en bestuurders als niet transparant genoeg ervaren. Hierdoor is het niet alleen voor burgers en bedrijven, maar ook voor collega’s binnen de overheid lastig in te schatten wat de positie, het mandaat en de verantwoordelijkheid van een bepaalde organisatie is. Hoewel deze structuur (zie bijlage II voor een visuele weergave) vanwege de verschillende doelstellingen die organisaties nastreven als een noodzakelijk kwaad kan worden gezien, betekent dit niet dat transparantie onmogelijk is. Hier ligt volgens de ambtelijke en bestuurlijke respondenten nog aanzienlijk ruimte tot verbetering.
- *“Het ontbreekt aan regionale sturing en verantwoordelijkheid”*
Het laatste knelpunt, dat overigens alleen door ambtelijke respondenten naar voren werd gebracht, is het gebrek aan regionale sturing binnen de Regio Venlo. Op bepaalde thema’s zou het beleid regionaal vastgesteld moeten worden om het vervolgens lokaal uit te laten voeren. Dit betekent dat gemeenten bepaalde taken aan een regionale organisatie moeten gaan overdragen. Het regiobureau van de Regio Venlo heeft deze verantwoordelijkheden en bevoegdheden momenteel niet waardoor er met dit organisatiedeel problemen worden ondervonden.

Uit de bovenstaande knelpunten blijkt dat de samenwerking binnen de regio Venlo momenteel nog niet optimaal verloopt. Al met al is de regionale samenwerking op dit moment nog een zwakte die een negatieve invloed heeft op een eventueel te voeren regiomarketing en –branding beleid.

Opleidingsniveau beroepsbevolking en aanbod onderwijsinstellingen

Uit de interviewresultaten is gebleken dat de ambtenaren en bestuurders van de regiogemeenten de regio Venlo graag zouden zien uitgroeien tot een krachtige en innovatieve regio. Om dit wensbeeld waar te maken, zal de regio echter over een bepaald opleidingsniveau moeten beschikken. Het huidige opleidingsniveau van de regionale beroepsbevolking is relatief gezien erg laag (zie bijlage III). Zo kent Noord-Limburg maar liefst tien procent minder hoger opgeleiden binnen haar beroepsbevolking dan het landelijk gemiddelde (Cremers et al., 2011, p.22). Dit vormt een serieus probleem als men het gestelde ambitieniveau van een krachtige, innovatieve regio ooit wil bereiken. Om het opleidingsniveau van de regionale beroepsbevolking te verbeteren, is de komst van meer hogere onderwijsvoorzieningen (HBO +) noodzakelijk. Hierdoor zorg je ervoor dat er minder hoogopgeleiden uit de regio Venlo wegtrekken en kunnen studenten uit andere regio’s worden aangetrokken. Binnen de regio Venlo heeft de gemeente Venlo op dit vlak de voortrekkersrol op zich genomen door de ambitie uit te spreken om zich tot een studentenstad te ontwikkelen. Om dit mogelijk te maken, zijn er contacten gelegd met enkele hogescholen en universiteiten. Dit heeft ertoe geleid dat zes onderwijs- en kennisinstellingen in 2011 een convenant hebben ondertekend om samen het agrarisch onderwijs in de regio Venlo te verbeteren (Convenant onderwijs- en kennisontwikkeling Greenport Venlo, 2011). Het gaat om de volgende partijen: Gilde Opleidingen, CITAVERDE College, Fontys Hogescholen, Hogeschool HAS Den Bosch, UM Maastricht University en Wageningen UR / Stichting Van Hall Larenstein.

Het uiteindelijke doel van deze mix van onderwijsinstellingen en opleidingen is om *“toekomstige kennisvragen en de vraag naar competente ondernemers en medewerkers in de topsectoren*

Agro&Food, Tuinbouw en Logistiek te kunnen beantwoorden (Convenant onderwijs- en kennisontwikkeling Greenport Venlo, 2011, p.2). Het is een goede zaak dat de onderwijsvoorzieningen zich richten op de economische sectoren (agribusiness en logistiek) waar de regio Venlo van nature sterk in is, en waar de regio zich het meest mee onderscheidt. Volgens Cörvers en Ramaekers (2010) dienen perifere regio's zich namelijk: *"qua studieaanbod en werkgelegenheid te specialiseren om hun kennisverlies te beperken of om te zetten in kenniswinst"*. Binnen Nederland vormt de regio Venlo een dergelijke perifere regio waardoor de voorgenomen specialisering van het regionale onderwijs in potentie een regionale sterkte kan worden. Al met al wordt het onderwijsaanbod dus aanzienlijk versterkt. Hierdoor wordt er tevens een basis voor een innovatie regio gelegd. Het is namelijk zo dat *"hoogopgeleide mensen zich vestigen waar hoogwaardige bedrijven gevestigd zijn en hoogwaardige bedrijven zich vestigen waar hoogopgeleide mensen wonen. Beiden zijn in de regio nog maar op zeer beperkte schaal aanwezig."* (Rabobank, 2009b, p.56). De versterking van het onderwijsaanbod zal er dus toe moeten leiden dat hoogwaardige bedrijven zich in regio gaan vestigen waardoor meer hoogopgeleiden inwoners worden behouden en omgekeerd.

De potentiële sterkte van het regionale onderwijs is echter wel afhankelijk van de vraag die er op de arbeidsmarkt naar deze opleidingen bestaat. Het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA), dat verbonden is aan Maastricht University, heeft onderzoek gedaan naar de aansluiting tussen de arbeidsmarkt en het onderwijs in Nederland voor de periode 2011-2016. Binnen dit onderzoek onderscheidt het ROA een aantal beroepsklassen. Voor de regio Venlo, gelet op zowel de regionale economie als de recente ontwikkelingen op het gebied van het onderwijsaanbod, zijn de categorieën *"Agrarische beroepen"* en *"Transportberoepen"* het meest interessant. Voor de agrarische beroepen wordt in de periode 2011-2016 een grote schaarste aan personeel verwacht. Kijken we nog specifieker dan zullen er in de agrarische beroepsklasse vooral grote problemen ontstaan om *"voldoende agrarische vakkrachten, milieuhygiënisten en agrarische vertegenwoordigers en agrarische bedrijfshoofden te vinden"* (ROA, 2011, p.81). Voor de transportberoepen *"is er over het algemeen voldoende aanbod op de arbeidsmarkt en worden er geen grote knelpunten in de personeelsvoorziening verwacht, behalve voor de vliegers, scheepskapiteins en leidinggevenden transport"* (ROA, 2011, p.82). Het arbeidsmarktperspectief is voor de agribusiness gerelateerde opleidingen dus gunstiger dan voor de logistieke opleidingen. Omdat binnen de regio Venlo vooral onderwijsinstellingen gaan werken die zich specialiseren op de agribusiness gerelateerde opleidingen kan het regionale onderwijsaanbod de komende jaren uitgroeien tot een sterke regionale pijler. Het onderwijsaanbod kan verder versterkt worden door de logistieke opleidingen te richten op leidinggevenden in de transportsector. Al met al kan gesteld worden dat het gespecialiseerde onderwijsaanbod een regionale sterkte vormt.

Kennisbehoud

Hoewel er in de nabije toekomst dus meerdere hogere onderwijsinstellingen binnen de regio Venlo actief zullen zijn, is het ook zaak om deze kennis te behouden. Voor de regio Venlo is dit kennisbehoud van groot belang, in het bijzonder omdat er de laatste jaren een toestroom van Duitse studenten heeft plaatsgevonden. Als hier niet op wordt ingespeeld, is de kans groot dat het grote merendeel van deze studenten na het afstuderen in Duitsland gaat werken. Om deze reden schrijft de gemeente Venlo in haar programmabegroting: *"Met Fontys (en de andere onderwijspartners) wordt de komende jaren ingezet op het aantrekken van meer Nederlandse studenten en het behouden van Duitse studenten voor de regionale arbeidsmarkt."* (Gemeente Venlo, 2011). Of deze inspanningen ook daadwerkelijk zullen leiden tot meer kennisbehoud zal moeten blijken. Wat volgens Cörvers en Ramaekers (2010) kan helpen om kennis te behouden of zelfs aan te trekken is: *"voldoende nationale of internationale reputatie van de bedrijvigheid in een regio"*. Of de status van de regio Venlo als Greenport en logistieke hotspot al voor een dergelijke reputatie hebben gezorgd, is de vraag. De regio Venlo kan echter ook zelf invloed uitoefenen om het kennisverlies te beperken of dit verlies zelfs om te zetten in kenniswinst. Wat hierbij kan helpen is: *"het bevorderen van*

specialistische en hoogwaardige werkgelegenheidsclusters in samenhang met het beter profileren van de eigen perifere provincie als aantrekkelijke werkregio” (Cörvers en Ramaekers, 2010). Binnen de regio Venlo probeert men om de clusters op het gebied van agribusiness, logistiek en maakindustrie te bevorderen door betere randvoorwaarden voor innovatie te creëren. Zo wordt er een innovatie centrum opgericht dat midden- en kleinbedrijven een helpende hand gaat bieden om meer innovaties mogelijk te maken. De regio Venlo kent namelijk een relatief grote groep midden- en kleinbedrijven die hier in hun eentje vaak niet toe in staat zijn. Het tweede punt dat werd genoemd, het beter profileren van de regio als aantrekkelijke regio om te werken, is door de Regio Venlo opgepakt. Zo is men het traject Quality of Life gestart dat ervoor moet zorgen dat de regio aantrekkelijk blijft om te wonen, werken en recreëren. Uit de interviewresultaten blijkt echter dat er veel onenigheid over het succes van dit traject bestaat en de genoemde problemen doen vermoeden dat hier nog veel ruimte voor verbetering in zit.

Regionale economie

In het kader van regiomarketing en –branding kan de regionale economie een belangrijke rol spelen. Uit de interviewresultaten blijkt dat onder alle respondenten ongeveer hetzelfde beeld bestaat van welke economische sectoren belangrijk zijn voor de regio Venlo. Het gaat om de logistiek, agribusiness, maakindustrie en toerisme. De logistiek en agribusiness worden hierbij als de sectoren gezien waar de regio Venlo zich het meest mee kan onderscheiden en profileren ten opzichte van andere regio's. Om deze subjectieve waarneming te kunnen toetsen, zijn de vier economische sectoren geanalyseerd. De beslissing om deze sectoren in dit onderzoek op te nemen, is echter niet alleen gemaakt op basis van de interviewresultaten. De logistiek, agribusiness, maakindustrie en toerisme en recreatie vormen namelijk ook allen stuwende sectoren. Dit betekent dat de bedrijven binnen deze sectoren een bovenregionale afzetmarkt hebben waarmee inkomsten voor de regio worden gegenereerd (Cremers et al., 2011, p.18). Deze stuwende sectoren nemen de economische groei van de regio voor hun rekening (Diederiks et al., 1985, p.46). Hoewel de gezondheidszorg binnen de regio Venlo ook een belangrijke sector vormt, wordt deze sector binnen deze SWOT analyse niet verder uitgewerkt. De zorgsector binnen de regio Venlo kent namelijk niet een zodanig onderscheidend vermogen dat deze sector als speerpunt binnen de regiomarketing of –branding kan dienen. Verder vormt de zorgsector geen stuwende maar een verzorgende sector. Verzorgende sectoren hebben vooral een regionale afzetmarkt en dragen niet primair bij aan de economische groei van een stad of regio (Diederiks et al., 1985, p.46). Hoewel verzorgende sectoren dus minder bijdragen aan de regionale groei zijn ze uiteraard wel van groot belang voor de kwaliteit van leven binnen een regio. Om een zo volledig mogelijk beeld te geven van het economische profiel van de regio Venlo volgt eerst een overzicht van het aantal banen per sector in 2010. Deze gegevens waren echter alleen beschikbaar voor het COROP gebied Noord-Limburg, waardoor hier ook cijfers van de gemeente Mook en Middelaar in zijn verwerkt. Deze gemeente, die geen deel uit maakt van het samenwerkingsverband Regio Venlo, vertegenwoordigd met 1.930 banen echter slechts 1% van het totaal aantal banen in Noord-Limburg. De cijfers in tabel 5.3 schetsen dus een representatief beeld van het economisch profiel van de regio Venlo. Deze cijfers uit de databank van LISA hebben verder als voordeel dat ze niet zijn opgesteld door belanghebbenden partijen binnen de regio Venlo.

Logistiek

De logistiek is voor de regio, en vooral de stad, Venlo van oudsher een belangrijke economische sector geweest. Dit heeft te maken met de strategische ligging van de stad aan de Maas, waar in vroegere tijden twee Romeinse handelsroutes elkaar kruisten (Banning, 2008). Als we naar de huidige context kijken, dan is de regio Venlo nog steeds gunstig gelegen. Zo profiteert de regio van de handelsstromen die lopen tussen aan de ene kant de havens van Rotterdam en aan de andere kant het Duitse Ruhrgebied. Belangrijk is ook dat de regio beschikt over een trimodale infrastructuur (via de weg, het water en het spoor). Dit heeft er aan bijgedragen dat de regio Venlo zich binnen de West-Europese logistieke keten heeft kunnen ontwikkelen tot een schakel van belang. De logistieke kracht van de regio blijkt uit tal van zaken. Zo werd de regio Venlo-Venray door het vakblad Logistiek

in de laatste negen jaar zes keer uitgeroepen tot logistieke hotspot van Nederland (Dijkhuizen, 2011). Een panel van zevenentwintig logistieke experts beoordeelt voor deze verkiezing Nederlandse regio's op hun logistieke kracht. De logistieke kracht blijkt echter ook uit het feit dat Noord-Limburg in een internationaal benchmark rapport van Buck Consultants International en Ernst & Young (2009) werd geprezen als een gunstige vestigingslocatie voor logistieke bedrijven. Verder vervult de regio Venlo voor de haven van Rotterdam de functie van *“extended gate”* (Schouten, 2011). Maar hoe belangrijk is de logistieke sector voor de regio Venlo? In de regio Venlo werken, vergeleken met het landelijk gemiddelde, iets meer mensen in de logistiek. Zo is in Nederland 6% van de beroepsbevolking werkzaam in de logistieke sector, terwijl dit in Noord-Limburg 8% is (Rabobank, 2010, p.5; LISA, 2011, eigen bewerking). Qua totale logistieke toegevoegde waarde bevond Noord-Limburg zich in 2008 met € 500 miljoen echter in de middenmoot van Nederlandse regio's (Rabobank, 2010, p.5). Ondanks deze positie in de middenmoot is de logistieke sector in de regio Venlo een belangrijke pijler.

Tabel 5.1 Aantal banen per sector in Noord-Limburg (LISA, 2011, eigen bewerking)

Corop	Sector	Jaar	banen totaal
Noord Limburg	Landbouw en Visserij	2010	11.400
	Industrie	2010	25.280
	Nutsbedrijven	2010	610
	Bouw	2010	5.590
	Handel	2010	24.490
	Vervoer en Opslag	2010	11.450
	Horeca	2010	8.090
	Informatie en Communicatie	2010	1.460
	Financiële instellingen	2010	1.640
	Zakelijke diensten	2010	10.320
	Overheid	2010	6.240
	Onderwijs	2010	6.820
	Zorg	2010	20.660
	Overige diensten	2010	5.400
	Totaal	2010	139.440

Agribusiness

Een andere belangrijke economische pijler van de regio Venlo is de agribusiness. Hoewel de regio een lange agrarische historie kent, wordt deze sector pas sinds het toekennen van de Greenport status in 2004 als stuwende kracht binnen de regio gezien. De gunstige ligging als logistiek centrum heeft hier voor een groot deel aan bijgedragen. Een strategische ligging is namelijk erg belangrijk voor een sector die *“bij uitstek - op tijd én vers afleveren bij afnemers - geavanceerde logistieke ondersteuning nodig heeft”* (Kersten en Kranendonk, 2011, p.41). Deze leverzekerheid is in de regio Venlo hoger dan in de tuinbouwgebieden in West-Nederland vanwege de kleinere kans op verkeersopstoppen en verder zijn ook de transportkosten lager (Rabobank, 2008, p.20). Er kleeft echter ook een nadeel aan de geografische ligging. In vergelijking met de tuinbouwgebieden in West-Nederland, heeft de regio Venlo door haar meer landinwaartse ligging te maken met sterkere schommelingen in het weer en temperatuur. Hoewel de klimaatbeheersing in kassen door technologische ontwikkelingen steeds beter wordt, prefereren veel telers West-Nederland vanwege het zeeklimaat (Rabobank, 2008, p.20). Wat de regio Venlo dan weer wel voor heeft op West-Nederland is de geografische ruimte om zich verder te ontwikkelen (Rabobank, 2009a, p.8). Dit blijkt ook uit de ontwikkeling van een 5400 hectare groot nieuw bedrijventerrein genaamd Klavertje Vier. Dit gebied is vooral bedoeld voor: *“(internationale) bedrijven in de agri-logistieke sector waarbij duurzaamheid en innovatie leidende*

principes zijn” (Stichting Greenport Venlo, 2012). De toekomst zal moeten uitwijzen of dit grootschalige bedrijventerrein ook vol zal stromen met dit soort bedrijven. Er is in ieder geval genoeg ruimte voor bedrijven om zich in de regio te vestigen.

Maar hoe belangrijk is de agribusiness sector daadwerkelijk voor de regio Venlo? Het blijkt lastig te zijn om een eenduidig antwoord op deze vraag te vinden. Dit heeft er mee te maken dat deze sector op verschillende manieren gedefinieerd kan worden. Daarom wordt er bij het vaststellen van het economische belang niet gesproken over de agribusiness, maar over Greenport Venlo. Greenport Venlo is een agribusiness cluster dat meer omhelst dan enkel de primaire productie, het gaat ook om toeleveranciers aan primaire producenten (machinebouw, tuinbouwzaden, kassenbouwers) en afnemers van primaire producenten (logistiek, verwerkende industrie, groothandelaren) (Rabobank, 2010, p.6). Samen vormen deze bedrijven het Greenport Venlo cluster, dat zich kenmerkt door de compleetheid van de keten. Waar andere Greenports in Nederland zich veelal hebben gespecialiseerd, is in Venlo sprake van een vrijwel complete keten (Rabobank, 2009a, p.8; Van Ee et al., 2009). Zo beschikt Greenport Venlo over belangrijke schakels in de productieketen, handelsketen en logistieke keten (Regio Venlo, 2010, p.11). Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat deze ketens niet allemaal volledig aanwezig zijn. Zo zijn er in de regio Venlo bijvoorbeeld geen grote kassenbouwers aanwezig, deze zijn gevestigd in het westen van het land (Schouten, 2012). Nu duidelijk is waar Greenport Venlo voor staat, kan het economisch belang worden vastgesteld. In diverse onderzoeken en rapporten valt te lezen dat Greenport Venlo een toegevoegde waarde van 600 miljoen euro heeft en 24.000 arbeidsplaatsen telt (Van der Molen en Verweij, 2009, p.25; RailportVenlo, 2011, p.21). Deze cijfers zijn echter gebaseerd op een onderzoek van Rabobank uit 2006 genaamd *“Economische structuur en economisch belang Greenport Venlo”*. Verder wordt er binnen dit onderzoek wordt ook gesproken over een belang voor de regio, dit komt neer op een toegevoegde waarde van 1 miljard euro en een werkgelegenheid van 30.000 tot 35.000 banen (Rabobank, 2006, p. 7). De cijfers uit dit onderzoek zijn echter al enkele jaren oud waardoor men zich moet afvragen hoe representatief deze cijfers voor de huidige situatie zijn. Navraag bij organisaties als Stichting Greenport Venlo, Greenport Holland en Kamer van Koophandel Limburg leert dat er momenteel nog geen recentere cijfers bekend zijn. De meest recente gegevens zijn landelijke gegevens die betrekking hebben op de economische waarde van alle Greenports (Frinking, 2011). Er zijn echter wel cijfers bekend over de agrarische sector in Noord-Limburg. Zo vertegenwoordigt de agrarische sector in Noord-Limburg 9% van de totale werkgelegenheid, waar dit percentage landelijk op 3% ligt (Rabobank, 2010, p.5). Verder bedraagt de toegevoegde waarde van deze sector in Noord-Limburg ongeveer €572 miljoen (Rabobank, 2010, p.31). Hoewel er dus geen recente cijfers zijn over de kracht van de agribusiness kan wel gesteld worden dat deze sector een regionale sterkte vormt.

Toerisme

Toerisme is de derde sector die aan bod komt. Uit de interviews is gebleken dat vooral de ambtenaren en bestuurders van de kleinere regiogemeenten veel waarde aan deze sector hechten. De regionale toeristische sector kenmerkt zich op het gebied van overnachtingsmogelijkheden door de relatief grote hoeveelheid bungalowparken. Hoewel deze parken jaarlijks voor veel overnachtingen zorgen, zijn ze weinig verbonden met de regio (Rabobank, 2009b, p.10). Verder kent de regio Venlo slechts twee bezienswaardigheden die eruit springen qua bekendheid onder Nederlanders: attractiepark Toverland en Kasteeltuinen Arcen (Bex communicatie, 2008, p.10). De Floriade, de wereld tuinbouwtentoonstelling die in 2012 in de regio Venlo plaatsvindt, kan hier wellicht verandering in brengen. De Floriade past met haar focus op de kracht en innovatie van de Nederlandse tuinbouw als evenement in ieder geval goed bij het profiel van de regio als Greenport Venlo. Verder vormt dit evenement met een verwacht aantal van twee miljoen bezoekers een geschikt podium om het imago van de regio Venlo op een positieve manier te beïnvloeden. Maar hoe belangrijk is toerisme voor de regio? Omdat de toeristische sector niet is opgenomen in tabel 5.3, wordt er gebruik gemaakt van feiten en cijfers afkomstig uit een rapport van ZKA Consultants & Planners, een onafhankelijk adviesbureau voor de vrijetijdseconomie. De sector toerisme en

recreatie kent in de regio Venlo ongeveer 10.350 arbeidsplaatsen en de totale bestedingen van toeristen en recreanten worden geschat op 894 miljoen euro (ZKA Consultants & Planners, 2009, p.24). Dit maakt deze sector echter nog geen regionale sterkte. Hoewel Limburg voor Nederlandse toeristen een geliefd vakantiegebied is, blijkt uit onderzoek dat Noord-Limburg als regio onder deze doelgroep onbekend is. Noord-Limburg kent namelijk geen beeldbepalende toeristisch recreatieve elementen waar het zich mee onderscheidt (Bex communicatie, 2008, p.24). Al met al kan gesteld worden dat toerisme en recreatie momenteel geen regionale sterkte, maar ook geen zwakte vormt.

Maakindustrie

De vierde en laatste economische sector die wordt besproken, is de maakindustrie. De maakindustrie is in Nederland qua vestigingslocatie sterk verbonden met de locatie van grote industriële bedrijven (Rabobank, 2008, p.12). Denk hierbij aan Philips in Eindhoven, DSM in Sittard-Geleen en Océ in Venlo (Rabobank, 2008; 2010). Volgens de rijksoverheid mag Zuidoost Nederland zich om deze reden het centrum van (hoogwaardige) industrie noemen (Ministerie van Economische Zaken, 2006). Ook binnen het *“topsectoren beleid”* van het kabinet Rutte wordt dit gebied benoemd als dé technologieregio van Nederland (Rijksoverheid, 2011). Hoewel de grootste geografische clustering zich rond Eindhoven bevindt, zorgt de status van Océ als een van de vijf grootste systeembouwers in high tech systemen en materialen (binnen Nederland) er voor dat ook de regio Venlo als onderdeel van dit gebied wordt gezien (Kersten, 2010). Dit blijkt ook uit de volgende quote, afkomstig uit het advies van het topteam high tech systemen en materialen (2011, p.12) aan de rijksoverheid: *“De topsector HTSM heeft een onmiskenbaar zwaartepunt in de regio Zuidoost-Brabant en Noord Limburg, waar de activiteiten van de meeste grote systeembouwers zijn geconcentreerd en een groot deel van hun eerstelijns toeleveranciers is gevestigd”*. Het belang van de maakindustrie voor de regio Venlo kan daarnaast ook cijfermatig worden onderbouwd. Zo zorgt deze sector met ruim 20.000 arbeidsplaatsen in Noord-Limburg voor 15% van de totale werkgelegenheid (Rabobank, 2010, p.9). Ondanks deze sterke aanwezigheid, blijkt uit de interviews dat de maakindustrie door ambtenaren en bestuurders binnen de regio Venlo niet gezien wordt als een sector waarmee de regio zich onderscheidt. Wellicht ligt dit ook aan het feit dat Noord-Limburg op het gebied van totale industriële omzet slechts een plek in de middenmoot van Nederlandse regio's bezet (Rabobank, 2010, p.9). Hoewel uit de interviews dus is gebleken dat de maakindustrie niet wordt gezien als een onderscheidende factor voor de regio Venlo, geeft een grote meerderheid van de respondenten wel aan dat men Océ als een boegbeeld voor de regio ziet. Dit is ook niet vreemd als men ziet dat de bovengemiddelde innovatiekracht (patenten, subsidieaanvragen en R&D intensiteit) van Noord-Limburg vooral valt toe te schrijven aan een beperkt aantal grote bedrijven, waarvan Océ de grootste is (Gemeente Venlo, 2011). Omdat de regionale maakindustrie weinig onderscheidend is, vormt deze sector geen regionale sterkte of zwakte.

Midden- en Oost-Europese arbeidsmigranten

Een ander opvallende karakteristiek is dat er in de regio Venlo, en dan voornamelijk in de agribusiness en logistiek, veel Midden- en Oost-Europese arbeidsmigranten werken. Dit blijkt uit de Regionale Arbeidsmarkt Informatie Limburg (RAIL) monitor: *“In maart 2010 werken in Nederland volgens officiële cijfers in totaal zo'n 100.000 werknemers uit Oost-Europese EU-landen (12.000 meer dan een jaar eerder). Waarschijnlijk is dit een forse onderschatting aangezien de nodige Oost-Europese werknemers tijdelijk in Nederland verblijven en daardoor niet in de statistieken zijn aan te treffen. Voor een gebied als Noord- en Midden-Limburg geldt dit nog sterker. Dat komt door de oververtegenwoordiging aldaar van sectoren als land- en tuinbouw en logistiek/distributie”* (Cremers et al., 2011, p.59). Hoewel deze arbeidsmigranten door hun werkzaamheden een bijdrage leveren aan de regionale economie, is het nog maar de vraag in hoeverre dit ook een structurele bijdrage zal zijn. Blijft deze groep werkzaam in de regio Venlo als de economie in hun eigen land opbloeit en in hoeverre zou dit de toestroom van nieuwe Midden- en Oost-Europese arbeidsmigranten afremmen? Uit onderzoek van Nicolaas (2011) blijkt het volgende: *“van de Poolse immigranten die in de jaren 2000–2009 naar Nederland kwamen, is inmiddels bijna 60 procent weer vertrokken”*. Het gaat hierbij

om Polen die zich hebben ingeschreven in de Gemeentelijke Basis Administratie (GBA). Als ook de Polen worden meegeteld die hier korter dan vier maanden verblijven, en zich daarom niet hoeven in te schrijven in de GBA, dan: *“zou het aandeel Polen dat Nederland weer verlaat nog hoger uitkomen”* (Nicolaas, 2011, p.34). Dit geldt overigens niet alleen voor de Polen. Uit een onderzoek van Risbo (2009), een onderzoeksinstituut dat verbonden is aan de Erasmus Universiteit, blijkt namelijk dat ook een groot deel van de Midden- en Oost-Europese arbeidsmigranten de intentie heeft om zich slechts tijdelijk in Nederland te vestigen. Veel arbeidsmigranten zullen dus tijdelijk in de regio Venlo verblijven, om naar verloop van tijd terug te keren naar hun geboorteland. Dit komt ook omdat er negatieve aspecten aan het (tijdelijke) verblijf van deze arbeidsmigranten kleven. Zo blijkt volgens de RAIL monitor uit expertpanels dat *“sommige bedrijven overwegen om Oost-Europese arbeidsmigranten weer te vervangen door Nederlanders in verband met taal- en gedragsproblemen”* (Cremers et al., 2011, p.60). Deze sociaal-maatschappelijke problemen, die ook in de Nederlandse media worden belicht, dragen niet bij aan het imago van enerzijds de Midden- en Oost-Europese arbeidsmigranten als anderzijds het imago van de regio Venlo als woon-, werk- en recreatiegebied. De aanwezigheid en afhankelijkheid van arbeidsmigranten in de regio Venlo kan om de bovenstaande redenen eerder als zwakte dan als sterkte worden gezien.

Geografische ligging

De ligging van de regio Venlo werd tijdens ieder interview als een regionale sterkte benoemd. Wat maakt de ligging van deze, binnen Nederland, perifeer gelegen regio zo gunstig? Zoals al is gebleken uit de beschrijving van de belangrijkste economische sectoren, profiteert de regio Venlo van internationale goederenstromen die van Rotterdam en Antwerpen richting het Duitse Ruhrgebied vloeien. Of een gebied van deze ligging kan profiteren, hangt echter wel af van de bereikbaarheid. Qua natuurlijke omgevingsomstandigheden zorgt de rivier de Maas van oudsher voor handelsstromen. Ook vandaag de dag profiteert de regio met de barge terminal in Wanssum en een rail-barge terminal in Venlo nog van het vervoer over water (Bus, 2011, p.18). De grootste goederenstromen verplaatsen zich echter via de weg en het spoor. De regio Venlo is ontsloten via de snelwegen A73, A74 en A76 en er liggen spoorlijnen richting Eindhoven, Nijmegen, Roermond en Duitsland. Deze infrastructuur zorgt er niet alleen voor dat sectoren als de logistiek en agribusiness profiteren van de ligging, het zorgt er ook voor dat de inwoners van de regio Venlo niet afhankelijk hoeven te zijn van de regionale markt. Omdat men binnen de regio Venlo graag hoogopgeleiden en kenniswerkers wil aantrekken, is dit van groot belang. Vanwege de beperkte stedelijkheid binnen de regio Venlo kan men namelijk niet in alle behoeften van deze groepen voorzien. Daarom is het belangrijk dat hoogopgeleiden en kenniswerkers ervan op de hoogte zijn dat er op geringe reisafstand stedelijke centra in Nederland of Duitsland gelegen zijn. En er zijn nog meer verbeterpunten op het gebied van de ligging. Zo zou de regio nog meer kunnen profiteren van de nabijheid van het Duitse Ruhrgebied. Vooral op het gebied van de arbeidsmarkt vormt de landsgrens tussen Nederland en Duitsland nog een groot obstakel. Door verschillen in wet- en regelgeving is het bijvoorbeeld niet eenvoudig om binnen de regio Venlo te wonen en over de grens te werken. Als deze obstakels worden weggenomen dan ligt de bereikbaarheid van banen in de regio Venlo zelfs op hetzelfde niveau als in de Randstad (Atlas voor gemeenten, 2010).

Grensoverschrijdende samenwerking en beheersing van de Duitse taal

De regio Venlo heeft van oudsher een sterke handelsrelatie met Duitsland. Hoewel de grensoverschrijdende samenwerking vandaag de dag nog niet optimaal is, geeft deze ervaring de regio Venlo wel een voordeel ten opzichte van andere Nederlandse regio's die meer landinwaarts gelegen zijn. Zo adviseren ambtenaren van de gemeente Venlo collega's uit andere gemeenten hoe men het best met Duitse partners kan opereren (Schouten, 2011). En ook het bedrijfsleven binnen de regio Venlo heeft vanwege de grensoverschrijdende afzetmarkt vaak Duitse contacten. Het spreken van de Duitse taal door gemeenten, bedrijven en burgers is voor de regio Venlo dus van groot belang. De beheersing van de Duitse taal staat echter onder druk in Nederland. Volgens een brandbrief van de Duits Nederlandse handelskamer (DNHK) aan de Nederlandse overheid uit 2007

blijkt uit hun eigen onderzoek dat *“het Nederlandse bedrijfsleven jaarlijks zo’n 8 miljard euro misliep door een gebrekkige beheersing van de Duitse taal”* (Duitsland Instituut Amsterdam, 2011, p.13-14). Waar Nederlanders vroeger een streepje voor hadden bij Duitsers vanwege de goede beheersing van het Duits, is deze positie volgens de DNHK langzaam aan het afbrokkelen (Duitsland Instituut Amsterdam, 2011, p.14). Hoewel de regio Venlo door haar ligging als grensstreek meer dan gemiddeld in contact staat met Duitsers hoeft dit niet te betekenen dat gemeenten, bedrijven en inwoners de Duitse taal voldoende beheersen. Het is voor de regio Venlo dus zaak om, vooral onder jongeren, een goede beheersing van het Duits te waarborgen.

Groene en prettige leefomgeving

Een regionaal kenmerk dat in veel interviews werd benoemd, is het groene karakter van het gebied. De regio Venlo wordt door veel ambtenaren en bestuurders gezien als een plattelandsgeregion waarin in één stad is gelegen. Hoewel deze landelijke setting volgens de respondenten bijdraagt aan een prettige woonomgeving, zijn er ook nog voldoende verbeterpunten. Om deze reden is het creëren van een kwalitatief hoogwaardige leefomgeving een van de speerpunten in het beleid van de Regio Venlo is. Men spreekt in dit kader ook wel van *“Quality of Life”* (Regio Venlo, 2010). Maar hoe hoog scoort de regio Venlo op haar leefomgeving? Volgens de Atlas voor Gemeenten is het zeer goed wonen in de regio Venlo en kan de woonomgeving, volgens een rapport van de onderzoeksbureaus Etil en Research voor Beleid, gezien worden als een belangrijk pluspunt om kenniswerkers aan te trekken (Cremers et al., 2011, p.21). Alleen de gemeente Venlo scoort zeer laag qua woonaantrekkelijkheid (Cremers et al., 2011, p.21). Over het algemeen kunnen we dus stellen dat de regio Venlo goed scoort als woonomgeving. Erg onderscheidend is de regio op dit vlak overigens niet. Zoals al eerder werd aangegeven, kampt de regio Venlo namelijk met een onzichtbaar woonimago (Rabobank 2009b, p.12).

Cradle to cradle en duurzaamheid

Sinds enkele jaren koestert men binnen de regio Venlo ambities op het gebied van duurzaamheid. Zo wordt duurzaamheid binnen de strategische agenda van de Regio Venlo samen met samenwerking en innovatie tot de sleutelbegrippen binnen haar beleid gerekend (Regio Venlo, 2010, p.3). Hier onderscheidt de regio Venlo zich ten opzichte van andere Nederlandse regio’s echter niet mee. Duurzaamheid staat namelijk bij iedere gemeente en regio in Nederland op de agenda. Wat de Regio Venlo onderscheidend maakt, zijn de ambities op het gebied van Cradle to Cradle (C2C). Deze filosofie werd in 2002 door Braungart en McDonough geïntroduceerd in hun boek *“Cradle to Cradle. Remaking the Way We Make Things”* (C2C ExpoLAB, 2012). Deze filosofie probeert: *“het tegenwoordige gebruik van duurzaamheid te overstijgen en in plaats van het milieu zo veel mogelijk te ontzien, te zoeken naar mogelijkheden die zorgen voor een betere wereld vanuit een holistische benadering”* (Vaane, 2009, p.III). Naar eigen zeggen heeft de regio Venlo in 2007, als eerste regio ter wereld C2C volledig omarmt (Regio Venlo, 2009, p.5). Hoewel deze claim te betwisten valt, laat het wel zien dat men binnen de regio Venlo vijf jaar geleden al met dit gedachtegoed in de weer was. Zo stelde de gemeente Venlo in 2007 samen met Braungart en McDonough de *“Venlo Principles”* vast, waarin C2C als motor voor innovatie wordt gezien (C2C ExpoLAB, 2012). Om deze ambities ook daadwerkelijk handen en voeten te geven, richtte de gemeente Venlo in oktober 2010 de Stichting C2C ExpoLAB op (C2C ExpoLAB, 2012). Deze stichting geeft vorm en inhoud aan de Cradle to Cradle ambities van de gemeente Venlo (Van de Westerlo, 2011, p.4). Verder biedt de Universiteit Twente sinds 2011 een tweejarige master specialisatie Cradle to Cradle aan. De studenten volgen in het eerste jaar vakken op de Universiteit Twente en in het tweede jaar werken ze aan hun afstudeeropdracht binnen het C2C ExpoLAB in Venlo (Universiteit Twente, 2011). Door de studenten een jaar in Venlo te stationeren, kan er ook een echte binding gaan ontstaan tussen de regio Venlo en C2C. Tot slot worden de ambities ook duidelijk in fysieke projecten zoals op de Floriade, waar met Villa Flora een van de duurzaamste kantoorgebouwen van Nederland is gerealiseerd en ook bij de bouw van het nieuwe stadskantoor van de gemeente Venlo wordt met strikte C2C richtlijnen

gewerkt. Deze fysieke projecten maken duidelijk dat de C2C filosofie in de regio Venlo ook daadwerkelijk wordt toegepast.

Maar hoe wordt er binnen de regio Venlo over C2C gedacht? Tijdens de interviews met ambtenaren en bestuurders bleek dat aanzienlijk meer over duurzaamheid werd gesproken. Zo werd er tijdens slechts drie van de twaalf gemeentelijke interviews over C2C gesproken, terwijl duurzaamheid tijdens ieder interview wel één of meerdere keren werd genoemd. Het lijkt er dus op dat C2C op gemeentelijk niveau, en vooral onder de bestuurders, nog niet als een kenmerkend element van de regio wordt gezien. In 2009 is tevens onderzocht hoe er binnen het Noord-Limburgse bedrijfsleven over C2C wordt gedacht (Vaane, 2009). Uit dit onderzoek bleek dat het bedrijfsleven een beperkte kennis van C2C heeft (Vaane, 2009, p.11). Dus niet alleen op gemeentelijk niveau, maar ook binnen het bedrijfsleven valt er nog voldoende vooruitgang te boeken. Pas wanneer C2C binnen de regio Venlo echt gaat leven, kan dit een onderscheidende en geloofwaardige regionale sterkte vormen. Volgens Vaane (2009) is hier goede hoop op: *“gezien het draagvlak dat bestaat onder bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden voor de verankering van cradle to cradle in de regio”*. Op het gebied van regiomarketing en –branding zou cradle to cradle een sterke pijler kunnen vormen omdat de regio Venlo zich op dit vlak onderscheidt van andere regio’s.

5.3 Externe audit

Naast de interne audit heeft er ook een externe audit plaatsgevonden. De externe audit richt zich op variabelen die men binnen de regio Venlo niet kan beïnvloeden. Denk hierbij aan zaken als rijksbeleid, technologische ontwikkelingen, economische vooruitzichten en demografische ontwikkelingen (Ashworth en Voogd, 1987, p.88). Hierbij wordt een onderverdeling gemaakt tussen kansen en bedreigingen. Als eerste komen de bedreigingen aan bod, gevolgd door de kansen.

Economische crisis en gemeentelijke bezuinigingen

De economische crisis waar Nederland de laatste jaren in verkeert, is voor de regio Venlo een van de belangrijkste ontwikkelingen. Het beperkte financiële kader van de rijksoverheid heeft namelijk zijn weerslag op de gemeentelijke budgetten. Dit blijkt ook uit de interviews met de ambtenaren en bestuurders van de regiogemeenten. Al deze respondenten zien de gemeentelijke bezuinigingen als een belangrijke negatieve ontwikkeling. Zo werden vragen over financiële bijdragen, in het kader van een regiomarketing of –branding, stevast gekoppeld aan het gebrek aan financiële slagkracht bij de afzonderlijke gemeenten. Hoewel de gemeentelijke bezuinigingen als bedreiging gekwalificeerd kunnen worden, leidt deze situatie ook tot kansen. Zo stelt de Railmonitor: *“Bezuinigingen bieden kansen, maken creatief en pushen richting meer maatwerk en meer regionale samenwerking”* (Cremers et al., 2011, p.18). De bezuinigingen kunnen dus ook een factor vormen die de regionale samenwerking naar een hoger plan tilt. Of dit ook gebeurt, zal afhangen van het feit of de gemeenten binnen de regio Venlo financieel onafhankelijk van elkaar kunnen blijven opereren. Momenteel worden de economische crisis en de bezuinigingen dan ook als een bedreiging gezien.

Bevolkingskrimp

Een andere ontwikkeling waar de regio Venlo mee te kampen krijgt is de bevolkingskrimp. Voor Noord-Limburg wordt tussen 2010 en 2025 een bevolkingskrimp van 0,8% verwacht (Cremers et al., 2011, p.19). Binnen de regio Venlo wordt tijdens deze tijdsperiode verwacht dat alleen de gemeente Venlo nog zal groeien qua inwonertal (Van Duin en De Jong, 2011, p.7). Kijken we nog verder in de toekomst dan verwacht men tussen 2010 en 2040 een bevolkingskrimp van 5,8% in Noord-Limburg (Cremers et al., 2011, p.19). Hoewel deze cijfers in vergelijking met regio’s als Midden- en Zuid-Limburg meevallen, zal men binnen de regio Venlo hier wel rekening mee moeten houden. Vooral de toekomstvisies van de gemeenten en Regio Venlo zullen strategieën moeten bevatten hoe er met deze teruglopende cijfers wordt omgesprongen. De interviewresultaten laten in ieder geval zien dat de ambtenaren en bestuurders de bevolkingskrimp ook zien als een externe factor die de regionale

samenwerking kan bevorderen. Ook de bevolkingskrimp kan dus, afhankelijk van de eigen invulling, zowel als een kans als een bedreiging worden gezien.

Vergrijzing en ontgroening

De vergrijzing van de bevolking is de volgende ontwikkeling die de urgentie om regionaal samen te werken vergroot. Cijfers van het Planbureau voor de Leefomgeving en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) laten zien dat in 2025 meer dan een kwart van de Noord-Limburgse bevolking 65 jaar of ouder is (Van Duin en De Jong, 2011, p.7). Dit blijkt ook uit de onderstaande cijfers van Etil en Progneff (2011) die daarnaast laten zien dat in 2040 zelfs bijna één op de drie Noord-Limburgers 65 jaar of ouder is. Voor de regio Venlo is dit een serieus probleem aangezien de vergrijzing er ook voor zorgt dat de bedrijfsopvolging binnen het midden- en kleinbedrijf (MKB) in gevaar komt. De sterke aanwezigheid van het MKB in de regio betekent dus dat de vergrijzing kan leiden tot werkgelegenheidsdaling (Cremers et al., 2011, p.17). Naast de vergrijzing is er ook sprake van ontgroening. Zo daalt het aantal 0- tot 20-jarigen in Noord-Limburg tussen 2010 en 2025 met ongeveer 3%. Tussen 2025 en 2040 wordt verwacht dat het aantal jongeren stabiliseert rond de 20%. Deze cijfers laten zien dat het in de toekomst voor de regio Venlo lastig wordt om het beeld van een krachtige economische regio uit te dragen. Al met al vormen de vergrijzing en ontgroening bedreigingen waar men binnen de regio Venlo rekening mee dient te houden.

Tabel 5.2 Ontwikkeling van inwonertallen in de periode 2012-2040 in Noord-Limburg (Etil, Progneff, 2011, eigen bewerking)

Aantal inwoners	2012	2025	2040
0 t/m 19 jaar	63.859 (23%)	55.863 (20%)	53.722 (20%)
20 t/m 64 jaar	168.155 (60%)	153.979 (55%)	130.581 (49%)
65 jaar en ouder	48.815 (17%)	70.883 (25%)	83.691 (31%)
Totaal	280.828 (100%)	280.725 (100%)	267.994 (100%)

Krimpende potentiële beroepsbevolking

Zowel de ontgroening van de bevolking als de vergrijzing heeft verdere negatieve bijwerkingen als gevolg. Door de ontgroening stukt namelijk de instroom van jongeren in de beroepsbevolking terwijl tegelijkertijd de uitstroom van ouderen toeneemt door de vergrijzing. Zo zorgen beide ontwikkelingen voor een krimpende potentiële beroepsbevolking. Voor Noord-Limburg betekent dit dat in de periode 2010-2025 de verwachte krimp van de potentiële beroepsbevolking tussen de tien en twintig procent bedraagt (Van Duin en De Jong, 2011, p.13). Met deze cijfers behoort Noord-Limburg tot de regio's in Nederland waar de sterkste krimp van de potentiële beroepsbevolking wordt verwacht. Het is duidelijk dat dit voor de regio Venlo een zeer serieuze bedreiging is.

Topsectoren beleid

Na de voorgaande bedreigingen gaan we nu in op de kansen waar de regio Venlo op kan inspelen. De eerste kans is het topsectoren beleid. Het kabinet Rutte heeft in haar Regeerakkoord een nota "*Bedrijfslevenbeleid*" opgenomen. Binnen deze nota staat het stimuleren van economische topsectoren centraal. Het kabinet heeft in dit kader negen Nederlandse topsectoren benoemd. Het gaat om de sectoren: agrofood, creatieve industrie, energie, tuinbouw en uitgangsmaterialen, life sciences & health, water, high tech, logistiek en ten slotte chemie (Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, 2011). Voor de regio Venlo zijn de topsectoren agrofood, tuinbouw en uitgangsmaterialen, logistiek en high tech het belangrijkste omdat deze het meest aansluiten op het economisch profiel van de regio. Zo sluiten de topsectoren agrofood en tuinbouw en

uitgangsmaterialen aan op Greenport Venlo, heeft de logistieke hotspot Venlo-Venray een belangrijke positie binnen de topsector logistiek en wordt Noord-Limburg samen met Zuidoost-Brabant gezien als “onmiskenbaar zwaartepunt” van de topsector high tech. De regio Venlo is al met al dus sterk vertegenwoordigd in het topsectoren beleid.

Provinciale economische strategie

Naast het nationale economische beleid heeft de regio Venlo ook te maken met het beleid van de provincie Limburg. Waar de rijksoverheid werkt met topsectoren, wordt er bij de provincie Limburg binnen haar “Versnellingsagenda” gesproken over groeimotoren die moeten bijdragen aan innovatiekracht en versnelde groei. Het gaat om de volgende vier groeimotoren: “topreferente zorg, systemen voor zonne-energie, Chemelot-campus en agro & food” (Cremers et al., 2011, p.25). Voor de regio Venlo is in het bijzonder het provinciale accent op de sector Agro & Food van belang. Greenport Venlo vormt binnen deze sector namelijk de belangrijkste ontwikkeling in Limburg. De overige drie groeimotoren zijn voor de regio Venlo van veel minder belang. Zo ligt de focus bij de groeimotor topreferente zorg op de ontwikkeling van Maastricht Health Campus en richt de groeimotor Chemelot campus, zoals de naam al doet vermoeden, op de ontwikkeling van de Chemelot campus in Sittard-Geleen. Tot voor kort was de groeimotor systemen voor zonne-energie wel nog interessant vanwege het bedrijf Scheuten Solar dat binnen de regio Venlo is gevestigd. Vanwege hevige concurrentie uit Azië is dit bedrijf recentelijk echter in zwaar weer gekomen waardoor het accent van het provinciaal economisch beleid zich voor deze groeimotor op het grensoverschrijdende bedrijventerrein Avantis in Heerlen richt. De regio Venlo is dus alleen sterk vertegenwoordigd binnen de groeimotor agro & food. Hoewel het provinciale beleid op dit gebied dus kansen biedt voor Greenport Venlo, wordt er door de provincie minder belang gehecht aan andere sectoren die voor de regio Venlo belangrijk zijn (zoals de logistiek en de maakindustrie).

Emigratie hoogopgeleide jongeren uit Zuid-Europa

Door de verschillende economische crises van de laatste jaren hebben de economieën van landen als Spanje, Portugal en Griekenland het zwaar te verduren gekregen. Als gevolg hiervan zijn de werkloosheidscijfers in deze landen zo drastisch omhoog geschoten dat zelfs hoogopgeleide jongeren in eigen land lastig een baan kunnen vinden. Zo is in Spanje bijvoorbeeld 27,4% van de hoogopgeleide jongeren in de leeftijdsgroep van 15-24 jaar werkloos en in de leeftijdsgroep 25-29 jaar is 17,8% van de hoogopgeleiden werkloos (Eurostat, 2010). Om toch aan een baan te komen, kiest een deel van deze jongeren er dan ook voor om in andere Europese landen een baan te zoeken. Dit valt ook terug te zien in de emigratiecijfers. Zo concludeerde het Financieele Dagblad (2011) op basis van cijfers van het CBS dat het aantal Spanjaarden dat jaarlijks naar Nederland emigreerde tussen 2007 en 2010 met 80% is toegenomen (van 1.509 in 2007 naar ongeveer 2.750 in 2010). In hetzelfde artikel stelt Jan Latten, demograaf bij het CBS, dat Nederland voor jonge Spanjaarden aantrekkelijk is vanwege de lage werkloosheid en het hoge salarisniveau. Voor de regio Venlo zijn deze jonge kenniswerkers interessant omdat de regio te maken heeft met zowel een krimpende potentiële beroepsbevolking als een laag opgeleide beroepsbevolking. Dit betekent dat er een grote kans is dat er binnen de regio ook een tekort zal ontstaan naar kenniswerkers. Buitenlandse kenniswerkers zouden hier een oplossing voor kunnen bieden. Maar net als het geval is met de Midden- en Oost-Europese arbeidsmigranten is ook hier de vraag in hoeverre dit een structurele oplossing vormt.

Brainport

Het is voor de regio Venlo niet interessant om alleen naar de eigen regio te kijken. Men moet ook oog hebben voor bovenregionale ontwikkelingen. Uit de interviews blijkt dat dit binnen de regiogemeenten ook gebeurt. Brainport werd in dit kader het vaakst genoemd als een interessante ontwikkeling waar de regio van zou kunnen profiteren. Maar wat wordt er verstaan onder Brainport en hoe kan de regio Venlo hier op inspelen? Met Brainport wordt de regio Zuidoost Brabant bedoeld. Deze naam is gebaseerd op de clustering van toptechnologie en kennisindustrie in deze regio

(gemeente Eindhoven, 2012). Voor de regio Venlo zijn de ontwikkelingen rond Brainport erg interessant omdat de regio Venlo voor een deel aan Zuidoost Brabant grenst. Er moeten echter ook inhoudelijke raakvlakken zijn om van een kansrijke ontwikkeling te spreken. Deze raakvlakken zijn er ook. Zo wordt Noord-Limburg samen met Zuidoost Brabant door het topteam High Tech Systemen en Materialen (HTSM) betiteld als het geografische zwaartepunt van de topsector HTSM. Door de Brainport organisatie wordt echter meer waarde gehecht aan de kracht van Greenport Venlo. Dit blijkt onder andere uit de strategische toekomstvisie genaamd Brainport 2020. Binnen Brainport 2020 wordt van belang geacht dat Zuidoost Nederland zich niet alleen inzet op bestaande topclusters maar dat er ook nieuwe clusters worden ontwikkeld. Verbindingen tussen clusters zijn hierbij van cruciaal belang. Een van de verbindingen die in dit verband wordt genoemd is die tussen *“hightechsystems en het agrofood cluster in Greenport Venlo”* (Brainport 2020, 2011, p.12). Zo maakt men binnen Greenport Venlo bijvoorbeeld gebruik van high tech systemen bij food processing, verpakkingen en sensoren. Wat verder binnen Brainport 2020 als een belangrijke ontwikkeling wordt gezien, is: *“de ambitie van de grensoverschrijdende regio Venlo-Niederrhein om in 2025 tuinbouwregio nummer 1 in Europa te zijn”* (Brainport 2020, 2011, p.29). Door meer grensoverschrijdend samen te werken kan Greenport Venlo in de ogen van de Brainport regio dus aan importantie winnen. Ook sterkere verbindingen tussen de sectoren *“agrofood”* en *“hightechsystems”* kan voor een sterkere band met de Brainport regio zorgen. Al met al vormen de ontwikkelingen en investeringen rond Brainport dus een kansrijke ontwikkeling voor de regio Venlo.

5.4 Overzicht van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen

Op basis van de interne en externe audit kan nu een overzicht worden gegeven van de belangrijkste sterktes en zwaktes waar de regio Venlo over beschikt en met welke kansen en bedreigingen men rekening dient te houden. Zie het onderstaande tabel 5.3 voor dit overzicht. Met behulp van de resultaten uit dit en voorgaand hoofdstuk wordt in de twee volgende hoofdstukken uitgelegd welke gevolgen dit heeft voor de daadwerkelijke uitvoering van de regionale marketing of branding.

Tabel 5.3 Overzicht van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen (eigen bewerking)

Sterktes	Zwaktes
Geografische ligging	Onbekend imago
Onderwijs- en kennisinstellingen gericht op sterke regionale sectoren	Gebrek aan natuurlijke identiteit
Greenport Venlo	Bescheidenheid en gebrek aan regionale trots
Logistieke kracht van de regio	Knelpunten binnen regionale samenwerking
Floriade 2012	Opleidingsniveau beroepsbevolking
Ervaring met grensoverschrijdende samenwerking en beheersing van Duitse taal	Afhankelijkheid van Midden- en Oost-Europese arbeidsmigranten
Cradle to Cradle	
Kansen	Bedreigingen
Topsectoren beleid	Economische crisis en bezuinigingen
Provinciale economische strategie	Bevolkingskrimp
Emigratie hoogopgeleide jongeren uit Zuid-Europa	Vergrijzing en ontgroening
Samenwerking met Brainport	Krimpende potentiële beroepsbevolking

Hoofdstuk 6 Regiomarketing

Inleiding

Op basis van de interne en externe audit uit het voorgaande hoofdstuk worden nu de overige stappen binnen het regiomarketing proces doorlopen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het klassieke model van de geografische marketingcyclus van Ashworth en Voogd (1987). De eerstvolgende stap uit dit model is het maken van een SWOT analyse. De afkorting SWOT staat voor strengths, weaknesses, opportunities en threats. Oftewel sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Deze analysemethode vormt één van de stappen richting het opstellen van een regionaal marketingplan. Aan de hand van de SWOT analyse en een wetenschappelijke verantwoording kan de regio Venlo namelijk bepalen welke doelgroepen interessant zijn. Na deze doelgroepenanalyse wordt beschreven welke stappen de regio Venlo in de fases van beleidsbepaling, uitvoering en uitwerking moet doorlopen. Dit betekent dat binnen dit hoofdstuk, met uitzondering van het vaststellen van de uitgangspunten en het uitvoeren van de auditing, alle stappen van de regiomarketing, van begin tot eind, worden doorgenomen. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de conclusies en aanbevelingen aangaande de potentie van de regio Venlo op het gebied van regiomarketing pas in het laatste hoofdstuk aan bod komen.

6.1 SWOT analyse

Nu de interne en externe audit zijn uitgewerkt, worden deze resultaten in hoofdlijnen samengevat binnen de SWOT analyse. De focus ligt hierbij op *“de interne sterke en zwakke punten in relatie tot direkt “konkurrerende” gemeenten of regio’s, en de voornaamste externe kansen en problemen (c.q. bedreigingen)”* (Ashworth en Voogd, 1987, p.89). Verder worden ook de mogelijke oorzaken voor een goed of slecht regionaal optreden samengevat. Betrokken personen en/of organisaties kunnen zo aangesproken worden op hun handelwijze (Ashworth en Voogd, 1987, p.89). Omdat lastig te bepalen valt welke regio’s er met de regio Venlo concurreren, wordt per sterkte of zwakte bekeken in hoeverre de regio Venlo zich op dit specifieke terrein onderscheidt van andere Nederlandse regio’s. Om het overzicht te behouden, worden eerst de belangrijkste sterktes geanalyseerd en vervolgens de zwaktes. Daarna volgen de kansen en bedreigingen en tot slot worden de mogelijke oorzaken voor goed of slecht regionaal optreden besproken.

Regionale sterktes

De eerste regionale sterkte is de geografische ligging. Hoewel de regio niet gunstig is gelegen ten opzichte van de Randstad, profiteert men wel van de nabijheid van het Duitse Ruhrgebied. Qua ligging concurreert de regio Venlo dus vooral met andere Nederlandse regio’s die aan Duitsland grenzen. Wat de regio Venlo van deze andere grensstreken onderscheidt, is het feit dat belangrijke handelsstromen uit de Rotterdamse, en in mindere mate Antwerpse, haven via Venlo de grens over gaan. Het gaat hierbij vooral om transport over de weg. De ligging op deze grensoverschrijdende infrastructurele as maakt dat de regio Venlo binnen Nederland eigenlijk alleen met de stadsregio Arnhem Nijmegen en de regio Twente concurreert. Kijken we echter naar de logistiek, de volgende regionale sterkte, dan blijkt dat de regio Venlo veel sterker is als logistiek centrum dan de stadsregio Arnhem Nijmegen en de regio Twente. Waar de stadsregio Arnhem Nijmegen een zevende plek en de regio Twente een elfde plek bezetten op de lijst van belangrijkste logistieke hotspots in Nederland (Logistiek, 2012), stond de regio Venlo-Venray in de afgelopen negen jaar zes maal aan kop van deze lijst. Het feit dat het bijna het gehele Ruhrgebied met haar grote bevolkingsconcentratie op één uur rijden van Venlo ligt, draagt hier natuurlijk aan bij. Op dit vlak onderscheidt de regio Venlo zich dus echt. Een andere economische sector waar de regio Venlo zich qua ligging mee onderscheidt, is Greenport Venlo. De overige vier Greenports zijn immers allen gelegen in het Westen van Nederland. Er zijn echter meer unieke aspecten dan deze geografische ligging. Waar de overige Greenports zich in hoge mate gespecialiseerd hebben (in bijvoorbeeld glastuinbouw, sierteelt of boomteelt), beschikt Greenport Venlo over alle schakels in de productieketen, handelsketen en logistieke keten. Hierbij

dient wel te worden opgemerkt dat deze ketens niet allemaal volledig aanwezig zijn. Zo zijn er in de regio Venlo bijvoorbeeld geen grote kassenbouwers aanwezig, deze zijn gevestigd in het westen van het land (Schouten, 2012). Maar toch zorgt de compleetheid van de keten, in combinatie met de nabijheid van het Ruhrgebied en de aanwezige ruimte om uit te breiden, dat Greenport Venlo zich weet te onderscheiden. Een element dat in de toekomst voor nog meer onderscheidend karakter moet gaan zorgen, is de kennisketen. Dit heeft niet alleen betrekking op de aanwezige onderwijsinstellingen, maar ook op de aanwezige onderzoeksinstellingen. De komst van HBO en universitair onderwijs moet hier verder verbetering in brengen. De kennisketen van Greenport Venlo is momenteel dus nog in ontwikkeling.

Kijken we naar de maakindustrie dan wordt duidelijk dat deze regionale sector onderscheidend vermogen mist. Hoewel Noord-Limburg samen met Zuidoost Brabant door de rijksoverheid wordt omschreven als dé technologieregio van Nederland is dit vooral te danken aan de vestiging van Océ. Andere Nederlandse regio's zoals Zuidoost Brabant, Twente en Delft lopen op dit vlak ver voor op de regio Venlo. Ook de sector toerisme en recreatie mist onderscheidend vermogen. Het organiseren van de Floriade in 2012 is op dit vlak dan ook een belangrijke mijlpaal. Ook in dit geval geldt de nabijheid van het Ruhrgebied weer als een voordeel. De miljoenen Duitsers die in dit gebied wonen, worden immers tot de potentiële bezoekers gerekend. Niet alleen vanwege de grootsheid van het evenement is de Floriade van belang, maar juist ook omdat deze wereld tuinbouwtentoonstelling goed past bij de land- en tuinbouwtraditie van de regio Venlo. Dit evenement biedt de mogelijkheid om het regionale imago een positieve impuls te geven. Omdat het terrein waarop de Floriade plaatsvindt na afloop deel zal uitmaken van het bedrijventerrein Klavertje Vier, biedt het evenement verder ook de mogelijkheid om bedrijven naar de regio te trekken. Hoewel na afloop van deze wereld tuinbouwtentoonstelling pas vastgesteld kan worden wat de Floriade precies heeft opgeleverd, is nu al duidelijk dat er goede dingen uit zijn voortgekomen. Het organiseren van dit evenement vormde namelijk de aanleiding om binnen de regio Venlo echt regionaal samen te gaan werken. Daarnaast heeft ook de grensoverschrijdende samenwerking een boost gekregen. Zo werd er besloten om de Landesgartenschau in Nordrhein Westfalen dit jaar niet door te laten gaan ten faveure van de Floriade. Nordrhein Westfalen heeft om deze reden geïnvesteerd in een eigen paviljoen op de Floriade (Schouten, 2012).

Vanwege de ligging aan de Duitse grens heeft de regio Venlo van oudsher te maken gehad met grensoverschrijdende handelsstromen. Hoewel deze handelsstromen vandaag de dag ook nog bestaan, vormt de landsgrens nog steeds een obstakel op de weg naar een verder gaande grensoverschrijdende samenwerking. De ervaring met Duitse contacten geeft de regio Venlo echter wel onderscheidend ten opzichte van Nederlandse regio's die meer landinwaarts gelegen zijn. Een ander potentiële sterkte is de beheersing van de Duitse taal. Hoewel niet bekend is of men binnen de regio Venlo significant beter Duits spreken in vergelijking met andere Nederlandse regio's, is het wel zo dat overheden, bedrijven en inwoners uit de regio Venlo vaker met Duitsers in contact komen. Deze regionale sterkte staat echter onder druk. Tegenwoordig hebben middelbare scholieren namelijk meer aandacht voor de Engelse taal waardoor de beheersing van het Duits door jongeren in heel Nederland teruggloopt. Mocht dit in de regio Venlo ook het geval zijn dan vormt dit een serieus gevaar. Uit onderzoek blijkt namelijk dat Duitse ondernemers het erg waarderen als Nederlanders hun taal spreken. Dit heeft ook economische gevolgen aangezien een onderzoek in 2007 van de Duits Nederlandse handelskamer al aantoonde dat het Nederlandse bedrijfsleven door de gebrekkige beheersing van de Duitse taal jaarlijks ongeveer 8 miljard euro misloopt. Hier liggen voor de regio Venlo dus kansen om zich te onderscheiden van andere Nederlandse regio's.

Een andere potentiële sterkte is de recent aangekondigde samenwerking tussen MBO, HBO en universitaire onderwijsinstellingen. Dit is niet alleen goed voor het opleidingsniveau van de eigen inwoners, maar biedt ook mogelijkheden om studenten naar de regio Venlo te trekken. Waar de regio Venlo voorheen de concurrentieslag om studenten vaak verloor vanwege een beperkt aanbod

van hogere onderwijsvoorzieningen, zorgt deze samenwerking er voor dat dit aanbod aanzienlijk wordt versterkt. Verder is het een goede zaak is dat het regionale onderwijsaanbod zich specialiseert op het gebied van agribusiness en logistiek. Dit zijn namelijk economische sectoren zijn waar de regio Venlo van nature sterk in is, en waar de regio zich het meest mee onderscheidt. De potentiële sterkte van het regionale onderwijs is echter wel afhankelijk van de vraag die er op de arbeidsmarkt bestaat naar deze opleidingen. Het arbeidsmarktperspectief is voor de agribusiness gerelateerde opleidingen gunstiger dan voor de logistieke opleidingen. Omdat binnen de regio Venlo vooral onderwijsinstellingen gaan werken die zich specialiseren op de agribusiness gerelateerde opleidingen kan het regionale onderwijsaanbod de komende jaren uitgroeien tot een sterke regionale pijler.

De laatste, in potentie, regionale sterkte is Cradle to Cradle (C2C). Hoewel meerdere Nederlandse gemeenten en regio's de C2C filosofie een warm hart toedragen, loopt de regio Venlo voorop als het gaat om concrete projecten en toepassingen. Denk hierbij aan de oprichting van het C2C ExpoLAB, de samenwerking met de Universiteit Twente op het gebied van de master specialisatie Cradle to Cradle en het werken met C2C richtlijnen bij grote bouwprojecten zoals Villa Flora en het nieuwe stadskantoor van de gemeente Venlo. Geen enkele andere Nederlandse regio is momenteel zo actief op het gebied van C2C. Omdat de gemeente Venlo hier al in 2007 mee is begonnen en de grootste projecten zich binnen deze gemeente afspelen, is het alleen de vraag of het momenteel al een regionale sterkte is of dat het alleen binnen de gemeente Venlo leeft. Door echt regiobreed actief met C2C bezig te zijn, zou dit een sterkte kunnen vormen waarmee de regio Venlo zich op een positieve manier onderscheidt van andere regio's.

Regionale zwaktes

Een van de belangrijkste zwaktes in het kader van regiomarketing en –branding is het ontbreken van een sterk regionaal imago. Zonder een positief imago wordt het immers lastig om doelgroepen ervan te overtuigen om naar de regio Venlo te komen. Het probleem van de regio Venlo (en ook Noord-Limburg) blijkt volgens de ambtenaren en bestuurders te zijn dat de regio niet bekend is bij zowel mensen van buiten de regio als bij de eigen inwoners. De regio is alleen bekend in politiek bestuurlijke kringen en onder mensen die vakinhoudelijk betrokken zijn bij het gebied. De grote mate van onbekendheid van de regio vormt dus een belangrijke zwakte. Een andere regionale zwakte die voor een deel samenhangt met de onbekendheid van het gebied, is het ontbreken van een regionale identiteit. Een regionale identiteit is iets dat de inwoners van de regio Venlo vanuit een historisch of sociaal-cultureel oogpunt met elkaar verbindt en waar ook waarde aan wordt gehecht. De verbondenheid van mensen met een bepaald gebied laat zich immers niet sturen door bureaucratisch gevormde grenzen. De regio Venlo beschikt niet over een dergelijke regionale identiteit. Het gebrek aan een sterke, natuurlijke identiteit maakt het dan ook lastig om binnen de regio Venlo overeenstemming te bereiken over het beeld dat men naar de buitenwereld zou willen uitdragen. Qua regionale identiteit verliest de regio Venlo dan ook de slag van andere Nederlandse regio's, zoals Twente of de Achterhoek. Deze regio's kunnen hun regionale identiteit inzetten om inwoners actief te betrekken bij regiomarketing of –branding. De regio Venlo zal het een stuk moeilijker hebben om inwoners hierbij te betrekken. Om deze reden is het gebrek aan een regionale identiteit dan ook een zwakte.

De samenwerking binnen de regio Venlo is een andere regionale zwakte. Dit is deels onoverkomelijk omdat de samenwerking nog in de kinderschoenen staat. Het is echter wel een belangrijk punt. In het kader van regiomarketing of –branding zal er immers ook samengewerkt moeten worden met een breed scala aan partijen. Uit de interviews met ambtenaren en bestuurders van de regiogemeenten bleek dat er nog een aantal knelpunten zijn. Zo is er de spanning tussen lokale en regionale belangen, wordt de organisatiestructuur binnen de regio Venlo als niet transparant genoeg ervaren en missen de ambtenaren regionale sturing en verantwoordelijkheid. Wellicht is de urgentie momenteel nog niet groot genoeg om als regio zijnde de handen echt in elkaar te slaan. Verdere gemeentelijke bezuinigingen zouden er toe kunnen leiden dat deze urgentie binnenkort wel gevoeld

zal gaan worden. Al met al is de regionale samenwerking op dit moment nog een zwakte die een negatieve invloed heeft op een eventueel te voeren regiomarketing en –branding beleid.

Het opleidingsniveau van de regionale beroepsbevolking is een andere zwakte. Het huidige opleidingsniveau van de regionale beroepsbevolking is erg laag. Zo heeft Noord-Limburg maar liefst tien procent minder hoger opgeleiden binnen haar beroepsbevolking dan het landelijk gemiddelde. Momenteel kan de regio Venlo zich qua opleidingsniveau totaal niet meten met de stedelijke regio's in Nederland (zie bijlage IV). De kaart in bijlage IV kan door de regio Venlo gebruikt worden om zich in de toekomst met soortgelijke regio's te meten. Dan kan vastgesteld worden of de nieuwe samenwerking met hogere onderwijsinstellingen ook resultaat heeft gehad. Al met al vormt het opleidingsniveau momenteel een serieus probleem voor de regio Venlo, wil men het gestelde ambitieniveau van een krachtige, innovatieve regio ooit bereiken.

De laatste zwakte die naar voren kwam, is de afhankelijkheid van Midden- en Oost-Europese arbeidsmigranten. Deze arbeidsmigranten werken vooral in de economische sectoren waar de regio sterk in is, de agribusiness en logistiek. Het is nog maar de vraag in hoeverre deze arbeiders een structurele bijdrage aan de regionale economie vormen. Uit onderzoek blijkt namelijk dat een groot deel van de Midden- en Oost-Europese arbeidsmigranten de intentie heeft om zich tijdelijk in Nederland te vestigen. Veel arbeidsmigranten zullen dus naar verloop van tijd terug te keren naar hun geboorteland. Dit vormt een probleem omdat de regio Venlo de komende jaren te maken krijgt met een krimpende potentiële beroepsbevolking. Vanwege deze krimp is het misschien zelfs nodig om meer arbeidsmigranten aan te trekken, waardoor de regio nog afhankelijker van deze groep wordt. Mocht de regio Venlo er in slagen om de Midden- en Oost-Europese arbeidsmigranten een structureel onderdeel te laten vormen van de regionale maatschappij dan kan deze zwakte in de toekomst omslaan naar een regionale sterkte. Dan moet er echter ook gekeken worden naar de potentie van deze arbeidsmigranten. In veel gevallen hebben deze arbeidsmigranten namelijk een hoger opleidingsniveau dan vereist voor het uitvoeren van hun werkzaamheden (Schouten, 2012). Voor deze groep kan werk gevonden worden dat beter aansluit op hun opleidingsniveau. Indien dit succesvol gebeurt, kunnen deze arbeidsmigranten een belangrijke regionale sterkte vormen.

Kansen

Een belangrijke kans waar de regio Venlo de komende jaren op kan inspelen, is het topsectoren beleid dat door het kabinet Rutte is geïntroduceerd. Van de negen topsectoren zijn de sectoren agrofood, tuinbouw en uitgangsmaterialen, logistiek en high tech het belangrijkste omdat deze het meest aansluiten op het economisch profiel van de regio. Zo sluiten de topsectoren agrofood en tuinbouw en uitgangsmaterialen aan op Greenport Venlo, heeft de logistieke hotspot Venlo-Venray een belangrijke positie binnen de topsector logistiek en wordt Noord-Limburg samen met Zuidoost-Brabant gezien als *“onmiskenbaar zwaartepunt”* van de topsector high tech. Omdat de rijksoverheid in de volgende kabinetsperiode wellicht weer voor een ander bedrijvenbeleid kiest, is het voor de regio Venlo zaak om de komende jaren zoveel als mogelijk te profiteren van het feit dat de regio in vier van de negen topsectoren is vertegenwoordigd. Naast het nationale economische beleid heeft de regio Venlo ook te maken met het beleid van de provincie Limburg. Waar de rijksoverheid werkt met topsectoren, wordt er bij de provincie Limburg gesproken over groeimotoren die bij moeten dragen aan innovatiekracht en versnelde groei. Het gaat om de volgende vier groeimotoren: *“topreferente zorg, systemen voor zonne-energie, Chemelot-campus en agro & food”*. Voor de regio Venlo is in het bijzonder het provinciale accent op de sector agro & food van belang. Greenport Venlo vormt binnen deze sector namelijk de belangrijkste ontwikkeling in Limburg. Dit biedt kansen om in samenwerking met de provincie Greenport Venlo de komende jaren verder te gaan versterken. Er zit echter ook een negatieve kant aan het verhaal aangezien er door de provincie minder belang wordt gehecht aan de sectoren logistiek en maakindustrie. Deze sectoren zijn voor de regio Venlo namelijk ook belangrijk.

Een andere kansrijke ontwikkeling is de emigratie van Spaanse hoogopgeleide jongeren naar Nederland. Voor de regio Venlo zijn deze jonge kenniswerkers interessant omdat de regio te maken heeft met zowel een krimpende potentiële beroepsbevolking als een laag opgeleide beroepsbevolking. Dit betekent dat er een grote kans is dat er binnen de regio ook een tekort zal ontstaan naar kenniswerkers. Het is voor de regio Venlo echter geen taak om deze kenniswerkers zelf aan te gaan trekken. Men kan inventariseren of bedrijven uit de regio behoefte hebben aan kenniswerkers en of men interesse heeft om deze banen door Zuid-Europese kenniswerkers in te laten vullen. Vervolgens kan de regio Venlo contact leggen met een uitzendbureau die deze taak voor de regionale bedrijven op zich neemt. Het actief benaderen van Spaanse kenniswerkers door Nederlandse uitzendbureaus gebeurt momenteel al, en ook vanuit andere landen gebeurt dit. Zo opereren ook Duitse uitzendbureaus al in Spanje om bepaalde kenniswerkers zoals ingenieurs en IT specialisten een baan aan te bieden (Handelblatt, 2011). Op dit vlak is er dus wel de nodige concurrentie uit zowel Nederland als andere landen. In de afweging om buitenlandse kenniswerkers aan te trekken, dient deze concurrentiepositie ook te worden meegewogen. Naast de jonge kenniswerkers uit Zuid-Europa geldt dit verhaal overigens ook voor kenniswerkers uit Midden- en Oost-Europa. Ook deze kenniswerkers kunnen de regionale vraag vervullen.

De laatste belangrijke kansrijke ontwikkeling is de samenwerking met de Brainport regio in Zuidoost Brabant. Voor de regio Venlo is deze samenwerking erg interessant omdat dit een economisch sterke aangrenzende regio is. Verder zijn er ook inhoudelijke raakvlakken die een samenwerking kansrijk maken. Zo wordt Noord-Limburg samen met Zuidoost Brabant door het topteam High Tech Systemen en Materialen (HTSM) betiteld als het geografische zwaartepunt van de topsector HTSM. Door de Brainport organisatie wordt echter meer waarde gehecht aan de kracht van Greenport Venlo en de verbindingen met de sector high tech systems. Wat de Brainport organisatie verder een belangrijke ontwikkeling vindt, is de ambitie van de grensoverschrijdende regio Venlo-Niederrhein om in 2025 tuinbouwregio nummer 1 in Europa te zijn. Door in de toekomst dus echt grensoverschrijdend samen te gaan werken, kan de regio Venlo de ogen van de Brainport regio dus aan importantie winnen. Al met al vormen de ontwikkelingen en investeringen rond Brainport dus een kansrijke ontwikkeling voor de regio Venlo, en dan met name in het kader van Greenport Venlo.

Bedreigingen

Naast kansen heeft de regio Venlo ook te maken met serieuze bedreigingen. Zo is er de economische crisis die inmiddels vergaande bezuinigingen door de rijksoverheid tot gevolg heeft gehad. Als gevolg van deze bezuinigingen is de geldkraan richting de gemeenten een heel eind dichtgedraaid. Hierdoor moeten ook de gemeenten binnen de regio Venlo met steeds kleinere budgetten werken. Hoewel door deze ontwikkelingen de urgentie om regionaal samen te werken groter wordt, vormen de economische crisis en de gemeentelijke bezuinigingen in eerste instantie een bedreiging voor de regio Venlo. Gemeenten moeten immers gaan kiezen wat voor hen echt belangrijk is. Dit betekent dat er pijnlijke keuzes gemaakt moeten worden. Zo kan dit er bijvoorbeeld toe leiden dat bepaalde culturele en maatschappelijke organisaties niet langer, of in beperktere mate, financieel ondersteund kunnen worden. Dit heeft dan weer een negatieve invloed op de kwaliteit van leven binnen de regio. Een dergelijk voorbeeld laat zien dat het lastig zal zijn om voldoende budget vrij te maken voor een regionaal marketing of branding beleid. Indien er toch besloten wordt om de regio middels één van beide disciplines te gaan profileren dan zullen de kosten op een inventieve manier moeten worden gedrukt. Hoofdstuk vier liet al zien welke mogelijkheden de regio Venlo hiertoe heeft.

Een bedreiging die op de langere termijn invloed zal hebben op de regio Venlo is de bevolkingskrimp. Tussen 2010 en 2040 wordt een bevolkingskrimp van 5,8% in Noord-Limburg voorspeld. Hoewel deze cijfers in vergelijking met regio's als Midden- en Zuid-Limburg meevallen, zal men binnen de regio Venlo hier wel rekening mee moeten houden. Vooral de toekomstvisies van de gemeenten en Regio Venlo zullen strategieën moeten bevatten hoe er met deze teruglopende cijfers wordt omgesprongen. Dit geldt ook voor andere demografische ontwikkelingen zoals de vergrijzing en

ontgroening van de bevolking. Vooral de vergrijzing zal in de regio Venlo hard toeslaan. Zo zal in 2025 een kwart van de inwoners van Noord-Limburg 65 jaar of ouder zijn, en in 2040 is dit zelfs opgelopen tot een derde. Dit is een serieus probleem. De vergrijzing zorgt er bijvoorbeeld voor dat de bedrijfsopvolging binnen het midden- en kleinbedrijf (MKB) in gevaar komt. Aangezien het grootste gedeelte van de bedrijven in de regio Venlo uit midden- en kleinbedrijven bestaat, is dit een groot probleem. Naast de vergrijzing is er ook sprake van ontgroening. Zo daalt het aantal 0- tot 20-jarigen in Noord-Limburg tussen 2010 en 2025 met ongeveer 3%. Hierna, tussen 2025 en 2040 wordt verwacht dat het aantal jongeren stabiliseert rond de 20%. Deze bevolkingscijfers laten zien dat het in de toekomst voor de regio Venlo lastig wordt om het beeld van een krachtige economische regio naar de buitenwereld uit te dragen. Een van de neveneffecten van zowel de ontgroening als vergrijzing is overigens dat de regio Venlo de komende jaren te maken krijgt met een krimpende potentiële beroepsbevolking. Door de ontgroening stukt namelijk de instroom van jongeren in de beroepsbevolking terwijl tegelijkertijd de uitstroom van ouderen toeneemt door de vergrijzing. Hierdoor zorgen beide ontwikkelingen voor een krimpende potentiële beroepsbevolking. Voor Noord-Limburg betekent dit dat in de periode 2010-2025 de verwachte krimp van de potentiële beroepsbevolking tussen de tien en twintig procent bedraagt (Van Duin en De Jong, 2011, p.13). Met deze cijfers behoort Noord-Limburg tot de regio's in Nederland waar de sterkste krimp van de potentiële beroepsbevolking wordt verwacht. Het is duidelijk dat dit voor de regio Venlo een zeer serieuze bedreiging is.

Mogelijke oorzaken voor goed of slecht regionaal optreden

In de voorgaande SWOT analyse werden nogmaals de knelpunten op het gebied van regionale samenwerking benoemd. Het is nu zaak om te kijken in hoeverre de betrokken organisaties hiervoor verantwoordelijk zijn en of men deze knelpunten kan verhelpen. Voor het eerste probleem, de spanningen tussen lokale en regionale belangen, zijn de regiogemeenten zelf verantwoordelijk. Ambtenaren en bestuurders maken namelijk zelf de keuze om in sommige gevallen de lokale belangen zwaarder te laten wegen dan de regionale belangen. Hoewel deze afweging altijd contextafhankelijk is, hoort dit ook bij de fase van de regionale samenwerking. De regionale samenwerking staat namelijk nog in kinderschoenen, wat betekent dat gemeenten zich het regionale denken nog eigen moeten maken. Het opbouwen van een vertrouwensband en het elkaar iets gunnen heeft nou eenmaal tijd nodig om te groeien. Het regionale denken wordt verder bemoeilijkt door de gemeentelijke herindelingen waar de regiogemeenten de laatste jaren mee te maken hebben gehad. Vooral de voorheen kleinere gemeenten die nu samenwerken binnen één grote gemeente zitten nog in een proces waar men op lokaal niveau ook nog aan elkaar moet wennen. De regiogemeenten moeten de tijd krijgen om aan deze nieuwe realiteiten te wennen. Dan zal het regionale denken vanzelf sterker worden. Tijdens ieder ambtelijk en bestuurlijk interview bleek namelijk dat men het nut van deze samenwerking inziet en dat er een wil is om samen te werken.

Het volgende knelpunt binnen de regionale samenwerking heeft betrekking op de uitvoering van de regionale samenwerking en werd alleen door ambtelijke respondenten benoemd. Het gaat om het feit dat ambtenaren van de regiogemeenten het gevoel hebben dat het aan regionale sturing ontbreekt. Zo zou men graag zien dat het beleid op bepaalde thema's regionaal vastgesteld moet worden om het vervolgens lokaal uit te laten voeren. Dit betekent dat gemeenten bepaalde taken aan een regionale organisatie moeten gaan overdragen. Het regiobureau van de Regio Venlo zou meer regionale sturing kunnen faciliteren, ware het niet dat de ambtelijke respondenten stelden dat het regiobureau momenteel deze verantwoordelijkheden en bevoegdheden mist. Om deze reden worden er dan ook problemen ondervonden met dit organisatiedeel van de Regio Venlo. Het is overigens begrijpelijk dat dit knelpunt alleen door ambtenaren werd aangedragen. Deze ambtenaren staan namelijk tijdens hun werk in direct contact met het regiobureau. Dit is echter wel een punt dat ook duidelijk moet worden gemaakt aan de bestuurders van de regiogemeenten en de directie van de Regio Venlo. Deze bestuurders hebben namelijk de beslissingsbevoegdheid om het regiobureau

meer verantwoordelijkheden op te leggen en om lokale gemeentelijke afdelingen volgens een regionaal vastgesteld beleid te laten werken.

Het laatste probleem op het gebied van regionale samenwerking dat tijdens de interviews naar voren kwam, is de warrige organisatiestructuur binnen de regio Venlo. Hierbij gaat het niet alleen om de gemeenten en de Regio Venlo, maar ook om organisaties als de NV Regio Venlo (inmiddels GVIC), SPNL, Stichting Greenport Venlo, DCGV en OIGV. Deze organisatiestructuur wordt door veel ambtenaren en bestuurders als niet transparant genoeg ervaren. Zo is het niet alleen voor burgers en bedrijven, maar ook voor medewerkers binnen andere overheidsorganen soms lastig in te schatten wat de positie, het mandaat en de verantwoordelijkheid van een bepaalde organisatie is. Hoewel deze structuur vanwege de verschillende doelstellingen die organisaties nastreven als een noodzakelijk kwaad kan worden gezien, betekent dit niet dat transparantie onmogelijk is. Omdat iedere organisatie alleen verantwoordelijk is voor de eigen externe communicatie, zal dit probleem regionaal aangepakt moeten worden. De Regio Venlo kan deze taak het best op zich nemen. Het beleid van de Regio Venlo is er namelijk op gericht om overheden, kennisinstellingen, bedrijven en burgers samen te brengen. Er hoeft eigenlijk alleen in kaart gebracht te worden wat de verschillende organisaties precies doen en in welke verhouding ze tot elkaar staan. De Regio Venlo kan deze informatie gebundeld beschikbaar stellen aan gemeenten, bedrijven, kennisinstellingen en burgers. Op deze manier is dit probleem vrij eenvoudig op te lossen.

6.2 Doelgroepanalyse

De vierde en laatste stap binnen de geografische marktverkenning vloeit voort uit de voorgaande SWOT analyse. Op basis hiervan volgt nu namelijk een analyse van de doelgroepen waar de regiomarketing zich op kan richten. Volgens Ashworth en Voogd (1987, p.89) moeten hiervoor de volgende stappen worden gezet:

- 1) Inventarisatie van mogelijke doelgroepen;
- 2) Inventarisatie van de socio-economische en ruimtelijke kenmerken van deze doelgroepen;
- 3) Inventarisatie van de wensen en behoeften per doelgroep;
- 4) Inventarisatie van de globaal benodigde marketingmix per doelgroep.

Binnen dit onderzoek zal alleen de eerste stap worden uitgevoerd, het inventariseren van mogelijke doelgroepen. Eerst zal aan de hand van de SWOT analyse worden bepaald welke doelgroepen voor de regio Venlo interessant zijn in het kader van regiomarketing. Vervolgens wordt weergegeven welke doelgroepen door de ambtenaren en bestuurders van de regiogemeenten interessant worden bevonden. Deze interviewresultaten laten zien of er binnen de regiogemeenten al bepaalde voorkeuren aanwezig zijn. Aan de hand hiervan kan duidelijk worden gemaakt hoe de invulling van de regiomarketing eruit kan komen te zien. De volgende stappen - het inventariseren van de socio-economische en ruimtelijke kenmerken van de doelgroepen, het inventariseren van de wensen en behoeften per doelgroep en het inventariseren van de globaal benodigde marketingmix per doelgroep – worden pas uitgevoerd wanneer er binnen de regio Venlo besloten is op welke doelgroepen men zich gaat richten.

Inventarisatie ambtelijke en bestuurlijke doelgroepkeuze

De inventarisatie van mogelijke doelgroepen start met de doelgroepkeuze van de ambtenaren en bestuurders van de regiogemeenten. Tijdens de interviews is gevraagd op welke doelgroepen de regio Venlo zich in het kader van regiomarketing zou moeten richten. De antwoorden op deze vraag zijn in tabel 6.1 weergegeven. Wat direct duidelijk wordt na bestudering van deze antwoorden is dat er over de gehele ambtelijke en bestuurlijke linie onenigheid bestaat over de doelgroepkeuze. Tijdens ieder ambtelijk en bestuurlijk interview werden namelijk weer andere doelgroepen benoemd. Een eenduidige regiobrede doelgroepkeuze valt dan ook nog niet vast te stellen. Wat verder ook opvalt, is dat de doelgroepen niet scherp worden gedefinieerd. Hierbij is het niet zozeer

van belang dat er verschillende termen worden gebruikt voor dezelfde doelgroep (inwoners, bewoners, eigen bevolking) maar gaat het er vooral om dat er door de ambtenaren en bestuurders met containerbegrippen wordt gewerkt. Hiermee wordt bedoeld dat de genoemde doelgroepen in het kader van regiomarketing nog verder uitgespitst moeten worden. Neem bijvoorbeeld de doelgroep hoogopgeleiden. Tijdens de interviews werd door de respondenten niet uitgelegd of men hiermee het behouden van huidige hoogopgeleiden uit de regio bedoelt of het aantrekken van hoogopgeleiden van buiten de regio. Verder werd ook niet gespecificeerd welke opleidingsachtergrond deze hoogopgeleiden dienen te hebben. De doelgroepen kunnen dus veel scherper worden omschreven. In de volgende paragraaf wordt beschreven hoe de regio Venlo hiervoor kan zorgen.

Tabel 6.1 Overzicht ambtelijke en bestuurlijke doelgroepkeuzes

Ambtelijke respondenten	Doelgroepkeuze
Gemeente I	Nog te vroeg om vast te stellen
Gemeente II	Kennisintensieve bedrijven, hoogopgeleiden, hogere onderwijsinstellingen, inwoners
Gemeente III	Inwoners, hoogopgeleiden, kenniswerkers en bezoekers
Gemeente IV	Jonge gezinnen, arbeidsmigranten
Gemeente V	Nog te vroeg om vast te stellen
Gemeente VI	Kennisintensieve bedrijven, hoogopgeleiden, hogere onderwijsinstellingen
Bestuurlijke respondenten	Doelgroepkeuze
Gemeente I	Jonge gezinnen
Gemeente II	Toeristen, bedrijven, bewoners
Gemeente III	Eigen bevolking, kenniswerkers, jongeren
Gemeente IV	Eigen bevolking, jonge gezinnen, hoogopgeleiden
Gemeente V	Toeristen, bedrijven, bewoners
Gemeente VI	Jongeren, arbeidsmigranten

Inventarisatie van mogelijke doelgroepen

Omdat er op ambtelijk en bestuurlijk niveau geen overeenstemming is over de doelgroepselectie worden er nu een aantal doelgroepen beschreven die voor de regio Venlo interessant zijn. Deze doelgroepen zijn gekozen op basis van de sterktes en zwaktes van de regio Venlo en de kansen en bedreigingen waar men rekening mee dient te houden. Per doelgroep wordt kort uitgelegd waarom deze voor de regio Venlo interessant is. Hieronder volgt de inventarisatie van mogelijke doelgroepen:

- *Arbeidsmigranten*

De eerste doelgroep waar de regio Venlo zich op kan richten zijn de arbeidsmigranten. Aangezien de regio de komende jaren te maken krijgt met een sterk krimpende potentiële beroepsbevolking is het belangrijk om voldoende arbeidskrachten aan te trekken. Het aantrekken van arbeidskrachten uit de rest van Nederland is geen oplossing omdat dit probleem ook in andere Nederlandse regio's speelt. Dit zou slechts het verplaatsen van het probleem zijn. Om deze reden vormt het aantrekken van arbeidsmigranten uit andere landen van de Europese Unie een mogelijke oplossing. Dit gebeurt ook al. Zo verblijven er nu al veel Midden- en Oost-Europeanen in de regio Venlo. Uit onderzoek blijkt echter dat deze arbeidsmigranten momenteel geen structurele oplossing vormen voor het oplossen van de krimpende beroepsbevolking. Een groot deel van deze arbeiders keert na een aantal jaren namelijk terug naar hun geboorteland. De regio Venlo zou kunnen onderzoeken wat deze mensen zou kunnen doen besluiten om zich blijvend in de regio te vestigen. Zowel het

aantrekken van nieuwe arbeidsmigranten als het behouden van de huidige groep vormt hierbij een belangrijk streven.

- *Zorgwerkers*

Als een van de grootste werkgevers binnen de regio Venlo krijgt de zorgsector in de nabije toekomst ook te maken met personeelskrapte. De partners van kenniswerkers en arbeidsmigranten die in de regio Venlo komen werken, kunnen hier een rol in vervullen. Door deze mensen een baan in de zorg aan te bieden, zorg je er niet alleen voor dat men deelneemt aan het economisch verkeer maar kan ook de maatschappelijke positie van een dergelijk gezin verbeteren. Belangrijk is dat hierbij eerst onderzocht wordt in hoeverre een goede beheersing van de Nederlandse taal een vereiste is om in de zorg te werken.

- *Kennismigranten*

Door de krimpende potentiële beroepsbevolking en het lage opleidingsniveau van de huidige beroepsbevolking zal er in de toekomst niet alleen een vraag ontstaan naar laag opgeleide arbeidsmigranten, maar ook naar hoogopgeleide kennismigranten voor de technische beroepen. Vanwege de enorme jeugdwerkloosheid in Zuid-Europa bevinden zich hier veel hoogopgeleide afgestudeerden die niet aan de bak kunnen. De regio Venlo zou kunnen proberen om deze jongeren aan te trekken. Daarnaast zijn ook kenniswerkers uit Midden- en Oost-Europa voor de regio Venlo interessant. De Midden- en Oost-Europese arbeidsmigranten die momenteel al in de regio Venlo werken, hebben namelijk vaak al een hoger opleidingsniveau dan voor hun werkzaamheden vereist is. Kennismigranten beoordelen de aantrekkelijkheid van een regio overigens aan de hand van de arbeidsmarkt, het loon, de reputatie van het hoger onderwijs en kennisinfrastructuur (Cremers et al., 2011, p.60). In dit geval zou de geografische ligging van de regio Venlo op de grens van twee van Europa's stabielste economische landen als pullfactor kunnen dienen. De reputatie van het hoger onderwijs en de kennisinfrastructuur is nog volop in ontwikkeling en is daarom minder geschikt om hier momenteel al voor aan te wenden.

- *Hogere onderwijsinstellingen*

De regio Venlo kampt met een erg laag opleidingsniveau van de beroepsbevolking. Een van de redenen hiervoor is dat aankomende studenten de regio vaak verlaten om elders in Nederland een studie te volgen. Na het afronden van de studie keert het grootste deel van deze hoogopgeleiden niet terug naar de regio Venlo omdat er onvoldoende carrièreperspectief is. Dit heeft als gevolg dat er momenteel sprake is van een zogenaamde "brain drain". Om dit een halt toe te roepen is er recentelijk door verschillende hogere onderwijsinstellingen een convenant ondertekend waarin men aangeeft binnen de regio Venlo te gaan samenwerken. Voor de regio Venlo is dit qua onderwijsaanbod een enorme stap voorwaarts. Omdat het aantrekken van deze onderwijsinstellingen al is gebeurd, is het voor de regio Venlo belangrijk om deze onderwijsinstellingen de komende jaren zo goed mogelijk te ondersteunen. Het regionale beleid kan zich dus richten op het behouden en versterken van de relatie met de huidige onderwijsinstellingen.

- *Duitse studenten*

Een specifieke doelgroep waar de regio Venlo zich samen met de onderwijsinstellingen op kan richten zijn de Duitse studenten. De laatste jaren hebben onderwijsinstellingen binnen namelijk te maken gehad met een grote toestroom van Duitse studenten. Momenteel is de binding van deze doelgroep met de regio Venlo vrij zwak. Zo wonen veel Duitse studenten, vanwege lage huurprijzen, net over de grens in Kaldenkirchen (Schouten, 2011) en gaat men na het afronden van de studie in Duitsland werken. Hier ligt voor de regio Venlo een kans om samen met de onderwijsinstellingen te onderzoeken hoe men de binding van deze doelgroep met de regio kan versterken. Dit zou op de lange termijn ook een positieve impuls kunnen geven aan de grensoverschrijdende samenwerking.

- *Hoogwaardig bedrijfsleven*

Aansluitend op het verhaal over de onderwijsinstellingen is het voor de regio Venlo ook belangrijk om bedrijven aan te trekken die werk bieden aan hoger opgeleiden. Anders vertrekken de studenten na het afronden van hun studie alsnog uit de regio om ergens anders een baan te vinden. Omdat de mix van hogere onderwijsvoorzieningen in Venlo zich richt op de agribusiness en logistiek is het vooral interessant om hoogwaardige bedrijven uit deze sectoren aan te trekken. De Floriade en het bedrijventerrein Klavertje Vier bieden in dit kader de mogelijkheid om aan het Nederlands en internationale bedrijfsleven te laten zien wat de regio Venlo hen te bieden heeft.

- *Inwoners*

Een doelgroep die niet mag ontbreken, zijn de huidige inwoners van de regio Venlo. Het aanbieden van een goede kwaliteit van leven vormt namelijk een van de speerpunten in het beleid van de Regio Venlo. Waar specifiek aandacht op kan worden gericht is de geringe regionale trots die er onder inwoners heerst. Hoewel er geen sprake is van sociaal-culturele of historische verbondenheid binnen de regio, zijn er wel ontwikkelingen gaande waaraan inwoners trots aan kunnen ontlelen. Denk hierbij aan de kracht van de regio als logistieke hotspot, het belang van Greenport Venlo of het organiseren van de Floriade. Door dit op een toegankelijke wijze aan inwoners te presenteren, kan je ervoor zorgen dat deze mensen ook daadwerkelijk ambassadeurs voor de regio worden. Het creëren van een regionaal gevoel van verbondenheid is echter een zeer langzaam proces. Dit heeft jaren nodig om te groeien.

- *Lobby netwerken*

De laatste doelgroep die op basis van de SWOT analyse kan worden geselecteerd, zijn de lobby netwerken. Voor de regio Venlo is het namelijk belangrijk om zo sterk mogelijk vertegenwoordigd te zijn in de plannen van de Rijksoverheid, de Provincie Limburg, de Brainport regio en grensoverschrijdende netwerken met Duitsland. Het lobby circuit is een vaak vergeten, maar erg belangrijke doelgroep om het belang van een regio aan belangrijke spelers duidelijk te maken. Ook voor deze doelgroep biedt de Floriade de mogelijkheid om aan deze spelers te laten zien wat de regio Venlo hen te bieden heeft.

De bestuurders binnen de Regio Venlo kunnen uit de bovenstaande doelgroepen een selectie maken. Het selecteren van de doelgroepen vindt plaats in de volgende fase van het regiomarketing proces, de fase van beleidsbepaling.

6.3 Beleidsbepaling

De fase van beleidsbepaling bestaat uit het selecteren van de doelgroepen waar de regio zich op gaat concentreren en het bepalen welke marketinginstrumenten hierbij worden ingezet (Ashworth en Voogd, 1987, p.89). Dit moet vervolgens leiden tot het opstellen van een regionaal marketingplan. Om de regio Venlo bij het maken van deze keuzes te helpen, wordt er binnen deze paragraaf beschreven met welke zaken rekening gehouden moet worden. De eerste keuze heeft betrekking op de doelgroepen. In de voorgaande paragraaf werd al duidelijk dat de ambtenaren en bestuurders van de regiogemeenten sterk in hun doelgroepkeuze verschillen. Om toch tot een eenduidige doelgroepkeuze te komen, kan men binnen de regio Venlo gebruik maken van de lijst met potentiële doelgroepen. Nadat uit deze lijst enkele doelgroepen zijn geselecteerd, is het belangrijk om deze groepen zo scherp mogelijk af te bakenen. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van het doelgroepenschema in bijlage V. In dit schema moeten zowel hoofd- als subdoelgroepen worden ingevuld. Dit heeft als voordeel dat men als het ware gedwongen wordt om doelgroepen scherp af te bakenen. Het doelgroepenschema is echter meer dan alleen een helder overzicht van de doelgroepen waar de regiomarketing zich op richt. Er zal namelijk ook kort omschreven moeten worden welk doel de regio Venlo met iedere hoofd- en subdoelgroep wil bereiken, welke kernboodschap de regio Venlo wil meegeven en welke acties er momenteel al worden ondernomen. Een volledig ingevuld schema biedt een solide basis voor de keuze van de marketingmix, het opstellen van het regionale marketingplan en de uitwerking van concrete projectplannen. De regio

Venlo dient er wel rekening mee te houden dat men het aantal doelgroepen waar men de regiomarketing daadwerkelijk op gaat richten, beperkt houdt. Volgens Ashworth en Voogd (1987, p.87) moet voor het succesvol verlopen van de regiomarketing namelijk *“de aandacht beperkt blijven tot enkele – elkaar hopelijk niet hinderende – doelgroepen, waarbij een potentieel conflict eventueel geminimaliseerd kan worden door een marktsegmentatie”*.

Nadat de regio Venlo heeft bepaald op welke doelgroepen men zich wilt concentreren, zal er bepaald moeten worden met welke marketinginstrumenten deze doelgroepen het best benaderd kunnen worden. Deze verzameling van instrumenten, die ingezet worden om de afstemming tussen de regio Venlo en de doelgroep te bevorderen, wordt ook wel de marketingmix genoemd (Ashworth en Voogd, 1987, p.85). Waar in de reguliere marketing deze instrumenten worden onderverdeeld in de vier bekende hoofdgroepen product, prijs, promotie en plaats, wordt er bij place marketing een andere verdeling gehanteerd. We spreken in dit kader ook wel van de geografische marketingmix, die bestaat uit de volgende vier hoofdgroepen:

- *Promotionele instrumenten*
De promotionele instrumenten hebben, zoals de naam al doet vermoeden, betrekking op de promotie van de regio Venlo. Voorbeelden hiervan zijn het organiseren van evenementen, het adverteren in vakbladen, het werken met public relations, het gebruik van een logo en een slogan, het inzetten van sociale media enzovoort.
- *Ruimtelijk functionele instrumenten*
Deze instrumenten hebben te maken met het omvormen van de fysieke omgeving van de regio Venlo naar de wensen van de doelgroep(en). Denk hierbij aan maatregelen op het gebied van architectuur, groenvoorzieningen, winkelveorzieningen, culturele voorzieningen, de openbare ruimte binnen de regio Venlo en infrastructurele projecten. Door dergelijke aanpassingen kan de kwaliteit van de regio Venlo als woon-, werk- en recreatieomgeving worden verbeterd.
- *Organisatorische instrumenten*
Denk hierbij aan organisatorische maatregelen die de regiomarketing moeten ondersteunen. Het gaat niet alleen om de organisatie die de regiomarketing op zich gaat nemen, maar ook om het bieden van mogelijkheden om samen te werken met het bedrijfsleven middels publiek private samenwerkingsverbanden of het betrekken van burgers bij de regiomarketing.
- *Financiële instrumenten*
Ten slotte zijn er nog de financiële instrumenten. Deze instrumenten hebben niet alleen betrekking op het budget dat er binnen de regio Venlo aanwezig is om de regiomarketing uit te voeren, maar op de financiële mogelijkheden die er liggen om bepaalde doelgroepen aan te trekken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het geven van subsidies of het verlagen van grondprijzen om bedrijven aan te trekken.

De reikwijdte en effectiviteit van de regiomarketing wordt in belangrijke mate bepaald door het op de juiste manier selecteren en inzetten van een combinatie van de bovenstaande instrumenten (Ashworth en Voogd, 1990, p.31). De elementen uit de geografische marketingmix moeten dus niet als een serie gefragmenteerde acties uitgevoerd gaan worden, maar door middel van samenhangende, met elkaar verweven activiteiten (Kavaratzis, 2008). Voor de regio Venlo ligt er dus de uitdaging om de promotionele, ruimtelijk structurele, organisatorische en financiële instrumenten door middel van een overkoepelende strategie zodanig met elkaar te verbinden dat de wensen en behoeften van de geselecteerde doelgroep(en) zo goed mogelijk worden behartigd. Om dit in goede banen te leiden, zal men binnen de regio Venlo een regionaal marketingplan op moeten stellen. Volgens Ashworth en Voogd (1987, p. 86) moeten in het regionaal marketingplan de vier instrumenten uit de geografische marketingmix zo expliciet mogelijk worden uitgewerkt. Het

overkoepelende beleid kan aan de hand van één van de volgende vier beleidsstrategieën worden opgesteld:

- *Een consolidatie of defensief beleid*
Bij deze strategie blijven de bestaande regionale structuren zoveel mogelijk ongewijzigd en is de aandacht van de regiomarketing gericht op de huidige “gebruikers” van de regio Venlo.
- *Een kwaliteitsgericht beleid*
Het kwaliteitsgerichte beleid kenmerkt zich door het bieden van ruimere en/of betere faciliteiten aan de huidige “gebruikers” van de regio Venlo.
- *Een expansief beleid*
De expansieve strategie gaat uit van het aantrekken van nieuwe doelgroepen met behulp van het bestaande regionale aanbod aan faciliteiten.
- *Een diversificatie beleid*
Een diversificatie beleid ten slotte, houdt in dat nieuwe doelgroepen aangetrokken worden met behulp van een op deze doelgroepen afgestemd regionaal aanbod.

Hoewel de regio Venlo de keuze voor een bepaalde beleidsstrategie zelf zal moeten doorvoeren, kan op basis van de interne en externe audit, de SWOT analyse en de doelgroepen inventarisatie wel al aangegeven worden welk van deze strategieën het best bij de regio past. Een van de belangrijkste ontwikkelingen waar de regio Venlo tot het jaar 2025 (en wellicht langer) mee te maken krijgt is het krimpen van de potentiële beroepsbevolking. Hierdoor zal er binnen de regio Venlo de komende jaren behoefte zijn aan nieuwe arbeidskrachten. Omdat deze externe arbeidskrachten een nieuwe doelgroep vormen, zal een defensief of kwaliteitsgericht beleid niet voldoende zijn. Voor een diversificatie beleid, waarbij het regionale aanbod wordt afgestemd wordt op nieuwe doelgroepen, is in deze tijden van economische crisis en gemeentelijke bezuinigingen waarschijnlijk geen budget. Dit houdt in dat er maar één beleidsstrategie overblijft, het expansieve beleid. Hierbij worden nieuwe doelgroepen met behulp van het bestaande regionale aanbod aangetrokken. Dit is voor de regio Venlo een erg kansrijke strategie omdat het regionale aanbod vrij sterk van aard is. Denk hierbij aan het versterkte onderwijsaanbod, de groeiende betekenis van Greenport Venlo, het jarenlang consolideren van de titel logistieke hotspot van Nederland, het organiseren van de Floriade enzovoort. Het regionale aanbod biedt voldoende mogelijkheden om een expansief beleid te voeren.

6.4 Uitwerking

In de uitwerkingsfase wordt het regionale marketingplan via *“afzonderlijke projectplannen verder uitgewerkt”* (Ashworth en Voogd, 1987, p.87). Hierbij dient uiteraard rekening te worden gehouden met de gekozen beleidsstrategie (defensief, kwaliteitsgericht, expansief of diversificatie beleid). De regio Venlo kan er in de uitwerkingsfase voor kiezen om voor iedere component uit de geografische marketingmix (promotioneel, ruimtelijk structureel, organisatorisch en financieel) een apart projectplan op te stellen. Binnen een projectplan wordt dan afgesproken wie wat doet, wanneer en hoe (Ashworth en Voogd, 1987, p.87). De regio Venlo kan ook voor een andere onderverdeling in projectplannen kiezen. Dan dient echter wel in elk projectplan iedere component uit de geografische marketingmix te worden omschreven.

6.5 Uitvoering

Nadat de projectplannen zijn opgesteld in de uitwerkingsfase en de inhoud van het regiomarketing beleid vorm heeft gekregen, kan de uitvoering gaan beginnen. Gedurende de uitvoering zal er ook voor moeten zorgen dat er gecontroleerd wordt hoe het project inhoudelijk en procesmatig verloopt. Dit wordt ook wel monitoring genoemd (Ashworth en Voogd, 1987, p.87) en is een belangrijke stap binnen het regiomarketing proces aangezien hierdoor nagegaan kan worden of de vooraf gestelde doelstellingen worden gehaald (Van den Heuvel, 1998). Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van het succes van de regiomarketing zal men binnen de regio Venlo vooraf dus helder en scherp moeten

beschrijven wat men van de regiomarketing verwacht. Verder kan met behulp van monitoring tussentijds bepaald worden of er correcties nodig zijn om de vooraf gestelde doelen te verwezenlijken (Kotler en Lee, 2008, p.266). Zo kan er geanalyseerd worden in hoeverre de doelgroepen op de regiomarketing reageren. Een voorbeeld is dat de regio Venlo zich tot doel stelt om één jaar na de invoering van de regiomarketing een bepaald aantal kennisintensieve bedrijven naar de regio te hebben getrokken. De kennisintensieve bedrijven die zich binnen dit jaar binnen de regio vestigen, kan vervolgens gevraagd worden of bepaalde marketingacties hebben bijgedragen aan hun locatiekeuze.

Naast de monitoring moet er ook een evaluatie plaatsvinden. Waar bij monitoring tussentijds metingen worden verricht, gaat het bij een evaluatie om een eindmeting. Bij een evaluatie wordt in een eindrapportage beschreven in hoeverre het marketingbeleid succesvol is geweest. In deze eindrapportage wordt antwoord gegeven op vragen als: Zijn de doelen bereikt? Zijn de resultaten te koppelen aan onderdelen van het regiomarketing beleid? Is het regiomarketingbeleid binnen de tijdsplanning en binnen budget gebleven? Hoe wegen de kosten op tegen de voordelen? Heeft het regiomarketingbeleid onbedoelde gevolgen gehad die aangepakt moeten worden? Welke elementen uit het regiomarketingbeleid hebben positief bijgedragen aan het behalen van de vooraf gestelde doelen en welke elementen negatief? Miste er nog iets? Wat moet er de volgende keer beter gedaan worden? Als deze vragen, die opgesteld zijn door Kotler en Lee (2008, p.266), beantwoord zijn, zal de regio Venlo de afweging moeten maken om het regiomarketingbeleid wel of niet voort te zetten. Aangezien regiomarketing een proces van de lange adem is, zou men er goed aan doen om een dergelijke evaluatie pas na enkele jaren uit te voeren. Dit biedt namelijk de kans om met behulp van de monitoring tussentijdse veranderingen aan te brengen.

Hoofdstuk 7 regiobranding

Inleiding

Dit hoofdstuk maakt duidelijk hoe er binnen de regio Venlo over regiobranding wordt gedacht. Zo wordt er dieper ingegaan op de ideeën van de ambtenaren en bestuurders van de regiogemeenten over de invulling van de regiobranding. Op basis van deze interviewresultaten en de interne en externe audit uit hoofdstuk vijf is bepaald welke economische sectoren het meest geschikt zijn om op het gebied van regiobranding in te zetten. Hierbij is specifiek gekeken naar Greenport Venlo. Binnen de regio Venlo worstelt men namelijk met de vraag welke rol Greenport Venlo op het gebied van regiobranding kan spelen. Nadat duidelijk is gemaakt hoe er binnen de regio Venlo over de invulling van de regiobranding wordt gedacht, wordt er beschreven waartoe dit in de praktijk leidt. Om het regiobranding proces van begin tot eind te kunnen doorlopen, zijn de modellen van Kotler en Lee (2008, p.118-121) en Beerda (2012) gecombineerd. In figuur 7.1 zijn al deze fases en stappen in chronologische volgorde uiteengezet. De rest van dit hoofdstuk volgt deze structuur. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de conclusies en aanbevelingen aangaande de potentie van de regio Venlo op het gebied van regiobranding pas in het laatste hoofdstuk aan bod komen.

Fase 1. Analyse

- Beschrijf de huidige situatie van de markt, het merk en de doelgroepen.

Fase 2. Strategie

- Verwoord het doel van je merk;
- Identificeer doelgroepen voor je merk;
- Verwoord de gewenste merkidentiteit;
- Creëer de merkelofte;
- Positioneer je merk ten opzichte van de concurrentie;
- Selecteer de merkelementen.

Fase 3. Implementatie

- Stel het concrete activiteitenplan op dat ervoor moet zorgen dat de gewenste merkpositionering wordt gerealiseerd.

Fase 4. Monitor

- Achterhaal of het merk de gewenste richting inslaat en wat de economische waarde van het merk is.
- Evalueer na afloop van de regiobranding campagne in hoeverre de vooraf opgestelde doelstellingen zijn bereikt.

Figuur 7.1 Fases in het regiobranding proces (Beerda, 2012; Kotler en Lee, 2008; eigen bewerking)

7.1 Ambtelijke en bestuurlijke gedachten over regiobranding

Voordat de aandacht op de uitvoering van de regiobranding komt te liggen, wordt er eerst een beeld geschetst van de opvattingen die er onder de ambtelijke en bestuurlijke respondenten leven. Tijdens de interviews is gevraagd welke regionale elementen de meeste potentie op het gebied van regiobranding hebben. Zowel de ambtenaren als bestuurders zijn zich ervan bewust dat er bij het creëren van een regionaal merk een keuze gemaakt moet worden tussen een brede of smalle insteek. Een brede insteek houdt in dat het merk van de regio Venlo op een breed spectrum aan regionale elementen wordt gebaseerd. Dit heeft als voordeel dat veel partijen binnen de regio Venlo zich aan het merk wil verbinden. Het nadeel van een brede insteek is dat men hierdoor het gevaar loopt dat het beeld van de regio Venlo bij de buitenwereld diffuus blijft. De andere optie, de smalle

insteek, houdt in dat het merk gebaseerd wordt op een beperkt aantal regionale elementen. Het gaat dus om een veel scherpere profilering. Het nadeel van een smalle insteek is dat men het gevaar loopt dat slechts een beperkt aantal partijen binnen de regio Venlo zich aan het merk wil verbinden. Het voordeel is echter dat er naar de buitenwereld een scherp beeld uitgedragen wordt. Uit de interviewresultaten blijkt dat vooral de ambtelijke respondenten het moeilijk te vinden om een keuze te maken tussen een brede of smalle insteek. Zo geven de ambtelijke respondenten van drie regiogemeenten aan dat men niet weet voor welke optie het best gekozen kan worden. Van de overige regiogemeenten kiezen twee ambtelijke respondenten voor de smalle insteek en één voor de brede insteek. Op ambtelijk niveau valt er dus geen voorkeur te bepalen. Onder de bestuurders is dit wel mogelijk. Zo hebben vijf van de zes bestuurders een voorkeur voor de smalle insteek. Tevens gaven deze vijf bestuurders aan dat indien de profilering niet primair op hun gemeente van toepassing zou zijn, men wel bereid is om een ondersteunende rol te vervullen. De argumentatie die hierbij werd gebruikt, is dat het merk van de regio Venlo het best gebaseerd kan worden op de unieke of onderscheidende elementen van de regio. Deze vijf bestuurders zien het niet zitten om de regio Venlo te profileren als een regio die alles te bieden heeft. De enige bestuurder die een voorkeur heeft voor de brede insteek geeft aan dat de diversiteit van de regio het lastig maakt om voor een bepaalde profilering te kiezen. Deze keuze kan wel gemaakt worden, maar dan wordt het volgens deze respondent geen sterk regioverhaal. Al met al kan gesteld worden dat er onder de bestuurders dus een groot draagvlak is voor de smalle insteek.

Tijdens de interviews is ook gevraagd welke regionale elementen op het gebied van regiobranding ingezet kunnen worden. Hierbij werden het vaakst economische sectoren genoemd. Volgens de ambtenaren en bestuurders kunnen deze sectoren gebruikt worden om het merk van de regio Venlo mee op te bouwen. De sectoren agribusiness en logistiek werden hierbij verreweg het vaakst genoemd, op afstand gevolgd door toerisme en maakindustrie. Om te bepalen in hoeverre deze vier economische sectoren geschikt zijn om de regio Venlo mee te profileren is er een tabel gemaakt (zie tabel 7.1). In deze tabel wordt aan de hand van plussen en minnen aangegeven hoe goed de economische sectoren scoren op een vijftiental factoren. Deze factoren zijn gebaseerd op de interviewresultaten, de interne en externe audit uit hoofdstuk vijf en de SWOT analyse uit hoofdstuk zes. Deze factoren vormen de kolommen van de tabel. De eerste twee kolommen laten zien in hoeverre er ambtelijk en bestuurlijk draagvlak is om de regiobranding op een bepaalde economische sector te richten. De volgende vier kolommen laten zien hoe sterk of zwak de band is tussen de ondersteunende elementen die in de interviews genoemd werden en de economische sectoren. Deze ondersteunende elementen zijn: de ligging van de regio Venlo, duurzaamheid en cradle to cradle, innovatie, quality of life en de Floriade. Verder bleek uit de externe audit in hoofdstuk vijf dat voor de regio Venlo de relaties met de rijksoverheid, provincie Limburg en Brainport belangrijk zijn. Om deze reden laten de volgende vier kolommen zien in welke mate de vier economische sectoren in de plannen van deze bovenregionale actoren voorkomen. De laatste vijf kolommen gaan ten slotte in op elementen die zorgen voor onderscheidend vermogen en de verbondenheid met de regio Venlo. Wanneer men binnen de regio Venlo besluit om met regiobranding te gaan werken dan kunnen de resultaten uit de tabel gebruikt worden om de regiobranding vorm te gaan geven.

Wanneer we naar de scores uit tabel 7.1 kijken dan wordt duidelijk dat de maakindustrie en de toeristische sector de minste mogelijkheden bieden op het gebied van regiobranding. Dit komt vooral door het feit dat er zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau geen draagvlak is om de maakindustrie op het gebied van regiobranding in te zetten. De lage score van de toeristische sector wordt verklaard door het feit dat deze regionale sector niet of nauwelijks voorkomt in de plannen van de rijksoverheid en de Brainport regio. Qua scores steken de agribusiness en logistiek er boven uit. Wat de agribusiness en logistiek zo geschikt maken, is dat er zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau draagvlak is om deze sectoren in het kader van regiobranding in te zetten. Verder maken deze sectoren onderdeel uit van de regionale historie. De logistiek en agribusiness zijn in de regio Venlo namelijk van oudsher belangrijke sectoren. Het regiomerk zou van deze authenticiteit kunnen

profiteren. Naast dit historische belang zijn beide sectoren ook vandaag de dag nog belangrijk. Zo zorgen ze voor een aanzienlijk deel van de regionale werkgelegenheid en dragen ze ook sterk bij aan de economische kracht van de regio Venlo. Verder kunnen beide sectoren ook profiteren van het regionale onderwijsaanbod. Uit de interne analyse in hoofdstuk vijf bleek namelijk dat dit onderwijsaanbod zich de komende jaren sterk gaat richten op agribusiness en logistiek gerelateerde opleidingen. Naast het onderwijsaanbod kan er ook van een aantal andere regionale elementen gebruik gemaakt worden. Het gaat hierbij om elementen die volgens de ambtenaren en bestuurders het regiomerk kunnen ondersteunen. Deze ondersteunende elementen zijn: Quality of Life, duurzaamheid en cradle to cradle, innovatie, Floriade en de ligging van de regio Venlo. Mochten de logistiek en agribusiness de speerpunten van de regiobranding gaan vormen dan kunnen deze elementen helpen om een breder regionaal draagvlak te realiseren. Niet iedere gemeente binnen de Regio Venlo heeft namelijk sterke banden met deze sectoren.

Tabel 7.1 Potentie van economische sectoren op het gebied van regiobranding (eigen bewerking)

	Ambtelijk draagvlak	Bestuurlijk draagvlak	Quality of Life	Duurzaamheid en Cradle to Cradle	Innovatie	Floriade	Ligging regio Venlo	Rijksoverheid	Provincie Limburg	Brainport	Grensoverschrijdend karakter	Positie t.o.v. concurrerende regio's	Economisch belang	Regionale historie	Regionaal opleidingsaanbod
Agribusiness	+	+	+	+	+	++	++	++	++	++	+	+	++	+	++
Logistiek	+	+	+	+	+	+-	++	+	+	+	++	+	++	+	++
Toerisme	+	+-	++	+	+-	++	+	--	+-	--	+	+-	+	+-	+
Maakindustrie	-	-	+	+	++	+-	+	+	+-	++	+-	+-	++	+	+-

Ten slotte hebben de agribusiness en logistiek nog als voordeel dat beide sectoren voorkomen in de plannen van de rijksoverheid en de provincie Limburg. De regio Venlo opereert immers binnen de fysieke en financiële kaders die door deze actoren worden opgesteld. Het regionale merk zou daarnaast kunnen profiteren van de Brainport regio en de Duitse regio Agribusiness Region Niederrhein. Voor een internationale profilering is de regio Venlo immers erg klein. In deze aangrenzende regio's worden vooral de ontwikkelingen rond Greenport Venlo belangrijk gevonden. Zo blijkt uit beleidsdocumenten van de Brainport regio dat men Greenport Venlo als een belangrijke ontwikkeling ziet. Deze aangrenzende regio vormt overigens een interessante samenwerkingspartner omdat men binnen de regio Venlo de ambitie heeft om uit te groeien tot een innovatieve regio. Aangezien de Brainport deze status al heeft bereikt, zou men de regio Venlo op dit vlak kunnen helpen. Als tegenprestatie kan de regio Venlo de Brainport regio helpen bij het versterken van de grensoverschrijdende samenwerking met Duitsland. Hier heeft men binnen de regio Venlo namelijk meer ervaring in. De Agribusiness Region Niederrhein vertegenwoordigt net als Greenport Venlo een agribusiness cluster. Door meer met deze regio samen te werken, kan de regio Venlo zich ook op internationaal vlak profileren. Al met al bieden de agribusiness en logistiek dus de meeste en beste mogelijkheden op het gebied van regionale branding.

7.2 Greenport Venlo en regiobranding

Één element waar tijdens de interviews expliciet naar is gevraagd, is Greenport Venlo. Een van de aanleidingen voor dit onderzoek was namelijk dat binnen de regio Venlo de vraag speelt in hoeverre

Greenport Venlo geschikt is voor regiobranding. Hoewel uit tabel 7.1 al bleek dat de agribusiness samen met de logistiek de beste kansen biedt om het regiomerk mee te laden, gaan we nu nog wat dieper in op Greenport Venlo. De actoren analyse in hoofdstuk vier liet al zien dat er momenteel vier organisaties zijn die de naam Greenport Venlo dragen. Het gaat om de Stichting Greenport Venlo, DCGV, OIGV en GVIC. Uit interviews met vertegenwoordigers van deze vier organisaties blijkt dat deze organisaties momenteel hun eigen externe communicatiebeleid voeren. Dit komt omdat iedere organisatie haar eigen verantwoordelijkheden heeft waar een bepaalde vorm en snelheid van communicatie bij hoort. Zo bleek uit de interviews bijvoorbeeld dat er bij DCGV vanwege hun takenpakket behoefte is aan een snelle communicatie. Bij de Stichting Greenport Venlo is deze urgentie minder groot waardoor de communicatiesporen van beide organisaties niet optimaal op elkaar zijn afgestemd. In het kader van regiobranding is dit een belangrijk knelpunt omdat een goede afstemming van de verschillende communicatiesporen essentieel is om een eenduidig beeld naar de doelgroepen te zenden.

Een ander knelpunt dat tijdens de interviews naar voren kwam is dat Greenport Venlo geen heldere definitie kent. Volgens de respondenten is Greenport Venlo binnen de regio Venlo alleen bekend bij mensen die hier vakinhoudelijk bij betrokken zijn. Het begrip is bekend in bestuurlijke kringen en onder een deel van de agrarische ondernemers. Typerend zijn dan ook enkele omschrijvingen zoals: *“containerbegrip”*, *“vakjargon”*, *“bestuurlijke term”* en *“notitietaal”*. Daarnaast viel op dat iedere respondent zijn of haar eigen definitie van het begrip Greenport Venlo hanteert. Dit verschilde van smalle definities waarbij alleen de Noord-Limburgse agrarische sector tot Greenport Venlo werd gerekend tot brede definities die naast de agribusiness ook de logistiek, de maakindustrie en het toerisme onder Greenport Venlo schaalden. Alle respondenten gaven dan ook aan dat een heldere definiëring van het begrip Greenport Venlo gewenst is. Hierdoor kunnen misverstanden onder direct betrokkenen worden voorkomen en wordt het ook eenvoudiger om binnen en buiten de regio Venlo duidelijk te maken waar Greenport Venlo voor staat.

Het laatste knelpunt is dat Greenport Venlo gevoelig is voor externe bedreigingen. Een voorbeeld van een dergelijke externe bedreiging is de maatschappelijke discussie die er bestaat rond de intensieve veehouderij. Deze bedrijfstak is ook binnen Greenport Venlo vertegenwoordigd. Hoewel dit op zich geen probleem hoeft te zijn, loopt de regio Venlo hier wel een bepaald risico mee. Het imago van de regio Venlo kan namelijk schade oplopen wanneer de regio vanwege de intensieve veehouderij negatief in het nieuws komt. Een ander voorbeeld van een externe bedreiging is de EHEC bacterie die in de zomer van 2011 opdook. Deze bacterie heeft de Nederlandse tuinbouwsector voor miljoenen euro's aan schade toegebracht (Rijksoverheid, 2012). Naast deze direct meetbare schade heeft ook het imago van groentetelers onder deze crisis geleden. Voor de regio Venlo zijn dergelijke externe bedreigingen zaken waar men in het kader van regiobranding adequaat op moet kunnen reageren.

Naast de hiervoor benoemde knelpunten zijn er ook positieve punten waar men binnen de regio Venlo gebruik van kan maken wanneer men besluit om Greenport Venlo op het gebied van regiobranding in te zetten. Zo heeft Greenport Venlo de potentie om zich ten opzichte van de overige Greenports in Nederland sterk te onderscheiden. Het is namelijk zo dat de overige Greenports meer monoculturen zijn terwijl Greenport Venlo gekenmerkt wordt door de compleetheid van de keten. Verder is de nabijheid van het Ruhrgebied een belangrijke onderscheidende factor. Bedrijven binnen Greenport Venlo kunnen nu eenmaal sneller hun producten in Duitsland aanleveren dan bedrijven die in het westen van Nederland gevestigd zijn. Daarnaast heeft Greenport Venlo ook nog voldoende ruimte beschikbaar om door te groeien. Ook op dit punt kan men zich profileren. Verder biedt Greenport Venlo nog de mogelijkheid om de grensoverschrijdende samenwerking naar een hoger plan te tillen. In samenwerking met Agrobusiness Region Niederrhein zou op termijn een grootschalig grensoverschrijdend land- en tuinbouwgebied kunnen ontstaan. Met deze gebundelde slagkracht wordt het ook makkelijker om de regio Venlo internationaal gezien te profileren als een interessante vestigingsplaats voor bedrijven in de agribusiness of aanverwante bedrijfstakken. Ten slotte is het in

het kader van regiobranding gunstig dat het begrip Greenport inmiddels bekend is bij belangrijke actoren zoals de rijksoverheid en de provincie Limburg. Vooral bij het lobbyen voor subsidies en andere financiële steun is dit een gunstige verworvenheid waar de regio Venlo van kan profiteren.

Al met al kan gesteld worden dat de agribusiness, in de vorm van Greenport Venlo, een economische sector is die zich goed leent voor regiobranding. Er zijn echter twee valkuilen die ontweken moeten worden. Ten eerste zal er een heldere definitie van de term Greenport Venlo opgesteld moeten worden. De Stichting Greenport Venlo kan deze taak op zich nemen. Ten tweede zal Greenport Venlo binnen de eigen regio bekender moeten worden. Uit de interviews is namelijk gebleken dat deze term momenteel voornamelijk in politiek bestuurlijke kringen bekendheid geniet. Het gaat hierbij om de regiogemeenten, de rijksoverheid, de provincie Limburg en de Brainport regio. Verder is Greenport Venlo in het regionale onderwijs en bedrijfsleven is Greenport Venlo alleen bij direct betrokken partijen bekend. Onder de eigen inwoners is dit nog niet het geval. De naamsbekendheid is momenteel dus nog niet optimaal. Aan te raden valt dat er concrete projecten opgestart worden die de bekendheid van Greenport Venlo binnen de regio Venlo vergroten. Door duidelijk te maken waar Greenport Venlo voor staat en wat deze sector voor de regio betekent, wordt het makkelijker om regionale partijen bij de branding te betrekken. Dit is erg belangrijk omdat deze regionale partijen de ambassadeurs van de regio vormen. Wanneer deze twee valkuilen ontweken worden, biedt Greenport Venlo veel mogelijkheden om een succesvol regionaal merk te ontwikkelen.

7.3 Analyse

Nu duidelijk is hoe er op ambtelijk en bestuurlijk niveau over de invulling van de regiobranding wordt gedacht, kan de uitvoering van de regionale branding worden beschreven. De eerste fase die volgens het model van Beerda (2012) moet worden doorlopen is de analysefase. In deze fase wordt het vooronderzoek gedaan dat nodig is om tot een goed onderbouwde brandingstrategie te komen. Zoals in hoofdstuk twee al werd aangegeven, komt dit vooronderzoek sterk overeen met de fases van verdieping en geografische marktverkenning uit de geografische marketingcyclus. Het vooronderzoek voor de regiobranding heeft binnen dit onderzoek al plaatsgevonden in de hoofdstukken vier (actoren analyse), vijf (geografische marktverkenning) en zes (doelgroepen analyse). Ter verheldering worden de belangrijkste punten uit deze hoofdstukken nu kort herhaald. Uit hoofdstuk vier bleek dat de visies, ambities en competenties van de actoren binnen de regio Venlo sterk verschillen. Dit is ook niet vreemd omdat iedere partij eigen verantwoordelijkheden kent. Belangrijk is dat er binnen de regio wel een wil is om samen te werken. Uit de interviews is gebleken dat deze wil aanwezig is. Afhankelijk van de focus van het merk zal moeten blijken met welke partijen in het kader van de regiobranding het best samengewerkt kan worden. De Regio Venlo zou hierbij als verbindende schakel kunnen werken door de verschillen partijen bij elkaar te brengen. Verder doen de regiogemeenten er verstanding aan om de regiobranding door een externe organisatie uit te laten voeren. Hoofdstuk vijf liet vervolgens zien over welke sterktes en zwaktes de regio Venlo beschikt en met welke kansen en bedreigingen er rekening gehouden moet worden. Zie tabel 5.3 op bladzijde 48 voor een visuele weergave van de belangrijkste punten uit de interne en externe audit. Op basis van deze onderzoeksresultaten werden in hoofdstuk zes een aantal doelgroepen benoemd die voor de regio Venlo belangrijk zijn. Het gaat om de volgende doelgroepen: arbeidsmigranten, kennismigranten, hogere onderwijsinstellingen, Duitse studenten, hoogwaardig bedrijfsleven, bewoners en ten slotte lobby netwerken. Dit vooronderzoek vormt de basis waar de regiobranding strategie op gebaseerd kan worden.

7.4 Strategie

Op basis van het vooronderzoek uit de analysefase wordt nu de fase van strategiebepaling doorlopen. Zoals al eerder is aangegeven, wordt hierbij gebruik gemaakt van de zes stappen van Kotler en Lee (2008, p.118-121). Deze stappen worden in chronologische volgorde beschreven en hierbij wordt tevens uitgelegd wat dit betekent voor de branding van de regio Venlo. Dit biedt een leidraad die men binnen de regio Venlo kan gebruiken om de belangrijkste keuzes op het gebied van

regiobranding te maken. De eerste stap die de regio Venlo in de strategiefase zal moeten nemen, is het omschrijven van de doelstelling van de regiobranding. Wat wil men met het regiomerk bereiken? Belangrijk hierbij is dat deze doelen zo concreet mogelijk omschreven worden omdat dit het monitoren en evalueren van de resultaten een stuk eenvoudiger maakt. Uit de interviews blijkt dat de ambtenaren en bestuurders van de regiogemeenten momenteel nog te vage doelen stellen. De volgende quote uit een van de interviews is exemplarisch voor de antwoorden die door de ambtenaren en bestuurders werden gegeven: *“De regiobranding moet uiteindelijk leiden tot dynamiek. Toeristen weten het gebied te vinden en komen terug. Inwoners zijn trots op het gebied en spreken vanuit deze trotsheid andere mensen aan. De juiste hoogwaardige bedrijven vestigen zich in dit gebied waardoor de regionale economie wordt opgewaardeerd. Mensen willen in dit gebied gaan wonen en in Den Haag zegt men dat het hier gebeurt.”* Er wordt door de ambtenaren en bestuurders dus wel een gewenst resultaat omschreven, maar niet tot in detail. Een voorbeeld van zo’n scherpe doelstelling is dat de regio Venlo zich tot doel stelt om één jaar na de invoering van de regiobranding een bepaald aantal kennisintensieve bedrijven naar de regio te hebben getrokken. Een ander voorbeeld is dat de regiobranding in de komende vijf jaar moet leiden tot een bepaalde stijging in het aantal aanvragen van patenten. Dit is dus de eerste stap die men binnen de regio Venlo moet gaan zetten wanneer men zou besluiten om met regiobranding te gaan werken.

Nadat bepaald is welke doelen de regiobranding nastreeft, moeten de doelgroepen voor de regiobranding geselecteerd worden. Deze doelgroepen moeten er voor zorgen dat de gestelde doelen, ook daadwerkelijk behaald worden. Hoewel het merk van de regio Venlo in de praktijk door iedereen ervaren kan worden, moet het ontwikkeld worden met bepaalde doelgroepen in gedachten. Het gaat hierbij om de doelgroepen die men het meest in hun gedrag wil beïnvloeden (Kotler en Lee, 2008, p.118). In het vorige hoofdstuk bleek al dat er over de gehele ambtelijke en bestuurlijke linie onenigheid bestaat over de doelgroepkeuze. Wat verder ook opviel, is dat de doelgroepen niet scherp werden gedefinieerd. In het kader van regiobranding moeten de doelgroepen dus nog verder uitgespitst worden. Neem als voorbeeld de doelgroep kennisintensieve bedrijven. Als de regiobranding zich op deze doelgroep richt zal gespecificeerd moeten worden of het gaat om kennisintensieve bedrijven uit bepaalde economische sectoren, uit welk geografisch gebied ze komen (internationaal, Europa, Nederland), welke wensen en behoeften deze bedrijven hebben en wat de regio Venlo hen te bieden heeft. Een dergelijke scherpe omschrijving van de doelgroepen zorgt ervoor dat de resultaten van de regiobranding beter meetbaar worden.

De volgende stap is het omschrijven van de gewenste merkidentiteit. Hierbij gaat het om de vraag hoe de merkorganisatie wil dat de doelgroepen over de regio Venlo denken, hoe ze zich voelen en hoe ze handelen wanneer ze in aanraking komen met het merk (Kotler en Lee, 2008, p.119). Het gaat er dus om hoe de merkorganisatie wil dat het merk van de regio Venlo door de doelgroepen wordt ervaren. Door in aanraking te komen met het merk moet het beeld dat de doelgroepen van de regio Venlo hebben in de buurt komen van de gewenste merkidentiteit. Het verwoorden van een dergelijke merkidentiteit vormt een belangrijke stap binnen het regiobranding proces omdat alle branding activiteiten ervoor moeten zorgen dat dit gewenste beeld ook daadwerkelijk wordt overgebracht. Het kan overigens ook zo zijn dat men binnen de regio Venlo er voor kiest om voor bepaalde doelgroepen een ander beeld te creëren. In dat geval moet er een merkarchitectuur worden vastgesteld. Dit betekent dat er een keuze gemaakt moet worden over het aantal (sub)merken die de regio Venlo vertegenwoordigen en de rol die deze (sub)merken ten opzichte van elkaar spelen (Beerda, 2012).

Bij het vaststellen van de merkarchitectuur kan men uit een aantal vijftal strategieën kiezen (Franzen en Van den Berg, 2003). Omdat de agribusiness en de logistiek het meest geschikt zijn gebleken voor de regionale branding zijn deze sectoren in dit overzicht verwerkt. Dit verduidelijkt tevens de praktische invulling van de verschillende benaderingen. Het gaat om de volgende strategieën:

- *Monolithische benadering*
Deze benadering houdt in dat er één hoofdmerk en één merknaam voor alle brandingactiviteiten van de regio Venlo wordt gebruikt. Alle activiteiten ondersteunen dus het hoofdmerk. Dit zou betekenen dat de agribusiness en de logistiek samen het hoofdmerk van de regio Venlo vormen. Onder één merknaam wordt het beeld van de regio Venlo gecommuniceerd. Het voordeel van deze benadering is dat de regio Venlo zich naar de buitenwereld duidelijk als eenheid presenteert waardoor er sprake is van snelle herkenning en weinig verwarring. Nadeel is dat er weinig mogelijkheden zijn om naar verschillende marktsegmenten te differentiëren.
- *Multi monolithische benadering*
Deze benadering houdt in dat de regio Venlo één hoofdmerk en enkele submerken gebruikt. Deze submerken zijn bedoeld voor speciale doeleinden en nichemarkten. Dit betekent dat er één hoofdmerk voor de regio wordt ontwikkeld. Dit hoofdmerk dient als paraplu voor de submerken van de agribusiness en logistiek. Voordeel van deze benadering is dat het de mogelijkheid biedt om te differentiëren. Nadeel is dat er hierdoor een diffuus beeld van de regio Venlo kan ontstaan.
- *Endorsement*
De endorsement benadering houdt in dat verschillende gelijkwaardige merken een kwaliteitsstempel meekrijgen. De agribusiness en logistiek volgen hierbij hun eigen merkbeleid, maar krijgen wel het stempel van de regio Venlo mee. Het kwaliteitsstempel van de regio Venlo dient hierbij wel een strategisch voordeel te bieden. Indien dit het geval is dan profiteren de twee sectoren namelijk van de regio Venlo en visa versa. Een ander voordeel is dat dit de mogelijkheid biedt om te differentiëren. Nadeel is dat er een ook met deze benadering een diffuus beeld van de regio Venlo kan ontstaan.
- *Co-branding*
Deze benadering houdt in dat meerdere gelijkwaardige merken samen werken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan Greenport Venlo en Agribusiness Region Niederrhein. Door deze merken samen te laten werken, profiteren ze van elkaars bekendheid en imago. Nadeel van deze benadering is dat Greenport Venlo in een negatief daglicht kan komen te staan wanneer men binnen Agribusiness Region Niederrhein slecht presteert.
- *Monopolistische benadering met divisies*
Deze benadering wordt momenteel in de regio Venlo gevolgd. Er is namelijk geen sprake van een regionaal hoofdmerk. De agribusiness en logistiek gebruiken een eigen positionering en een eigen merk in de vorm van Greenport Venlo en Viaport Venlo. Onderling verwijzen deze merken op geen enkele manier naar elkaar. Voordeel van deze benadering is dat de merken een eigen beeldvorming kunnen opbouwen en dat er een sterke en gerichte positionering ten opzichte van de concurrentie mogelijk is. Nadeel is dat de merken er niet op gericht zijn om de regio Venlo als merk neer te zetten.

Welke van de bovenstaande strategieën het best bij de regio Venlo past, is afhankelijk van hoe de merkorganisatie wil dat de regio Venlo door de doelgroepen ervaren wordt. Momenteel werkt men binnen het toerisme, de agribusiness en de logistiek ieder met hun eigen merk. Vanwege de verschillende doelgroepen die deze sectoren bedienen, valt aan te raden dat hier geen overkoepelend merk voor wordt gecreëerd. Dit is ook geen probleem omdat de toeristische sector erbij gebaat is om aansluiting te zoeken bij de provinciale branding. Op toeristisch gebied is de merknaam Limburg in Nederland erg sterk. Dit houdt in dat de agribusiness en logistiek overblijven om de basis te vormen van het regiomerk. Hoewel beide sectoren voor een deel met dezelfde

doelgroepen (zoals de rijksoverheid, provincie Limburg, onderwijs- en kennisinstellingen) in contact staan, is het momenteel nog te vroeg om voor de monolithische benadering te kiezen. De communicatiesporen van Greenport Venlo en Viaport Venlo zijn namelijk niet zomaar samen te brengen. Om deze valt aan te raden dat men binnen de regio Venlo kiest voor de semimonolithische benadering. Hierdoor worden de sectorale communicatiesporen behouden, maar wordt er één regionaal hoofdmerk ontwikkeld. Dit regionale hoofdmerk combineert dus als het ware de sterktes van de agribusiness en logistiek. Mits juist uitgevoerd, kan dit regiomerk de regio Venlo helpen om de ambitie van een krachtige, innovatieve regio te verwezenlijken.

Het creëren van de merkbeloofte is de vierde stap in het regiobranding proces. Dit houdt in dat de merkorganisatie zich moet afvragen wat het merk de doelgroepen te bieden heeft. Het gaat hierbij om de voordelen die de doelgroepen ervaren wanneer ze het gewenste gedrag vertonen. Het gaat dus niet om de voordelen die het merk voor de regio Venlo oplevert. Na het creëren van de merkbeloofte dient het merk ten opzichte van de concurrentie gepositioneerd te worden. Door middel van het merk moet de doelgroepen duidelijk gemaakt worden wat de regio Venlo beter maakt dan concurrerende regio's. Op basis van de doelstelling, de geselecteerde doelgroepen, de gewenste merkidentiteit en de merkbeloofte moet dus worden vastgesteld welke regio's directe en indirecte concurrenten vormen. Als dit bekend is, moet onderzocht worden hoe deze concurrenten zich proberen te onderscheiden. Op basis van deze informatie wordt duidelijk met welke zaken de regio Venlo zich kan onderscheiden. Het regionale merk wordt hierdoor gepositioneerd.

Ten slotte moeten de merkelementen worden gekozen. Het gaat hierbij om zaken als de naam, de slogan, het logo en de kleuren die aan het merk gekoppeld worden. Het spreekt voor zich dat deze elementen in overeenstemming moeten zijn met alle voorgaande stappen. Om tot een succesvolle selectie van merkelementen te komen, moeten deze elementen volgens Kotler en Keller (2005) aan een zestal factoren voldoen. Ten eerste moeten de elementen gedenkwaardig zijn. Hierbij gaat het erom hoe eenvoudig mensen het merkelement herinneren en herkennen. Korte en pakkende namen of zinnen en ook symbolen kunnen hierbij helpen. Ten tweede moeten de merkelementen betekenisvol zijn. Idealiter maakt het merk element een informatieve en relevante suggestie die de doelgroep helpt bij het maken van een bepaalde keuze. De derde factor waar rekening mee gehouden moet worden is dat de merkelementen aantrekkelijk worden gevonden. Denk hierbij aan zowel de visuele als verbale aantrekkingskracht van een merkelement. De vierde factor is overdraagbaarheid. Kan het merkelement gebruikt worden om meerdere doelen te dienen. Factor vijf is gericht op de aanpasbaarheid van merkelementen. Vraag jezelf af in hoeverre de merkelementen in de toekomst aangepast kunnen worden? Dit is vooral van belang wanneer een merkelement als een van de kernzaken van het merk wordt ingezet. Ten slotte is er nog de zesde factor die te maken heeft met de eigendomsrechten van de merkelementen. De merkorganisatie zal moeten onderzoeken of de merkelementen zo generiek zijn dat ze door iedereen, en dus ook voor andere doeleinden, gebruikt kunnen worden of dat er sprake is van intellectueel eigendom. Wanneer men binnen de regio Venlo dus een keuze gaat maken voor merkelementen dient er rekening gehouden te worden met de voorgaande zes factoren.

7.5 Implementatie

Op basis van de strategie wordt in de implementatiefase het concrete activiteitenplan opgesteld dat ervoor moet zorgen dat de gewenste merkpositionering wordt gerealiseerd (Beerda, 2012). In dit activiteitenplan worden alle marketingactiviteiten beschreven die het merk moeten ondersteunen. Place branding kan namelijk niet zonder place marketing. Deze fase van het regiobranding proces komt in grote lijnen overeen met de uitwerkingsfase van het regiomarketing proces zoals besproken in het vorige hoofdstuk. Er wordt dus wederom gebruik gemaakt van de geografische marketingmix die bestaat uit promotionele, ruimtelijk structurele, organisatorische en financiële instrumenten (Ashworth en Voogd, 1987, p.87). Het enige verschil met regiomarketing is dat in het geval van regiobranding de marketingplannen vanuit de merkessentie worden opgesteld (Boisen, 2010). In de

implementatiefase kan men binnen de regio Venlo er voor kiezen om voor iedere component uit de geografische marketingmix (promotioneel, ruimtelijk structureel, organisatorisch en financieel) een apart projectplan op te stellen. De regio Venlo kan echter ook voor een zelf opgestelde onderverdeling in projectplannen kiezen, mits in elke projectplan alle componenten uit de geografische marketingmix worden omschreven. Binnen een projectplan wordt dan afgesproken wie wat doet, wanneer en hoe (Ashworth en Voogd, 1987, p.87). Vervolgens kan op basis van het totale activiteitenplan de regiobranding ten uitvoer worden gebracht.

7.6 Monitor

Tot slot volgt nog de monitorfase waarin achterhaald moet worden of het merk wel de gewenste richting inslaat en wat de economische waarde van het merk is (Beerda, 2012). Ook deze fase toont weer gelijkenissen met het place marketing proces. Om deze reden wordt nu slechts kort terug gegrepen op de belangrijkste stappen binnen deze fase. Gedurende de uitvoering zal de merkorganisatie die de branding van de regio Venlo op zich neemt, moeten controleren hoe het project inhoudelijk en procesmatig verloopt. Dit wordt ook wel monitoring genoemd (Ashworth en Voogd, 1987, p.87). Monitoring is een belangrijke stap binnen het regiobranding proces aangezien hiermee nagegaan kan worden of de vooraf gestelde doelstellingen worden gehaald (Van den Heuvel, 1998). Verder kan op deze manier tussentijds bepaald worden of er correcties nodig zijn om de vooraf gestelde doelen te verwezenlijken (Kotler en Lee, 2008, p.266). Zo kan er geanalyseerd worden in hoeverre de doelgroepen op de regiobranding reageren. Naast de monitoring moet er ook een evaluatie plaatsvinden. Waar bij monitoring tussentijds metingen worden verricht, gaat het bij een evaluatie om een eindmeting. Bij een evaluatie wordt in een eindrapportage beschreven in hoeverre het brandingbeleid succesvol is geweest. Aangezien regiobranding een proces van de lange adem is, zou de regio Venlo er goed aan doen om een dergelijke evaluatie pas na enkele jaren uit te voeren. Dit biedt namelijk de kans om met behulp van de monitoring tussentijds noodzakelijke veranderingen aan te brengen.

Hoofdstuk 8 Conclusies en aanbevelingen

Inleiding

Op basis van de voorgaande zeven hoofdstukken wordt in dit laatste hoofdstuk antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag: *“In hoeverre heeft de regio Venlo potentie op het gebied van regiomarketing en branding?”*. Naast het beantwoorden van deze vraag worden er nog een aantal andere conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Deze conclusies en aanbevelingen helpen de bestuurders binnen de Regio Venlo bij het maken van de keuze tussen regiomarketing of –branding en de wijze waarop dit het best in de praktijk gebracht kan worden.

8.1 Algemene conclusies op het gebied van regiomarketing en –branding

Voordat men binnen de regio Venlo besluit om wel of niet met regiomarketing of –branding te gaan werken, dient de vraag gesteld te worden of dit überhaupt nodig is. Om deze reden is er in hoofdstuk vijf gekeken naar de belangrijkste demografische en economische ontwikkelingen waar de regio de komende jaren mee te maken krijgt. De komende jaren krijgt de regio Venlo te maken met bevolkingskrimp, ontgroening en vergrijzing. Door deze ontwikkelingen zal de potentiële beroepsbevolking sterk gaan krimpen. Dit betekent dat er arbeidskrachten van buiten de regio aangetrokken moeten worden om het huidige niveau van het aantal arbeidsplaatsen in te kunnen vullen. Lukt dit niet dan is het maar de vraag of de ambitie om uit te groeien tot een krachtige, innovatieve regio ooit gerealiseerd gaat worden. Er zijn dus aanleidingen die men binnen de regio Venlo kan aangrijpen om met regiomarketing of –branding te gaan werken. Maar in hoeverre is hier binnen de regio Venlo draagvlak voor? Uit de interviews is gebleken dat dit draagvlak onder de ambtenaren en bestuurders van de regiogemeenten aanwezig is. Verder staan ook de Regio Venlo, de Stichting Greenport Venlo, DCGV, OIGV, NV Regio Venlo (inmiddels GVIC) en SPNL hier positief tegenover. Hoewel al deze partijen een positieve grondhouding hebben, zal het lastig worden om in de uitvoering van de regionale marketing of branding iedereen tevreden te houden. Iedere partij verbindt namelijk bepaalde voorwaarden aan het verlenen van steun. Hoewel regionaal draagvlak belangrijk is, kan niet iedereen tevreden gesteld worden. Zowel regiomarketing als –branding is namelijk geen democratisch proces. Er zullen altijd partijen zijn die het niet eens zijn met de invulling.

Om toch voor een bepaalde invulling te kiezen, is het daarom van belang dat deze keuze goed wordt onderbouwd. Dit onderzoek biedt deze fundering door wetenschappelijke literatuur te combineren met interviewresultaten en deskresearch. Zo is er in de hoofdstukken vier en vijf eerst een uitgebreid beeld van de regio Venlo geschetst om vervolgens in de hoofdstukken zes en zeven specifiek in te gaan op de regiomarketing en –branding praktijk. Binnen dit onderzoek start de regiomarketing dus vanuit dezelfde basis als de regiobranding om vervolgens in de verdere uitvoering ieder hun eigen weg te gaan. Het inslaan van een eigen weg is ook nodig omdat beide disciplines qua insteek sterk van elkaar verschillen. Waar place marketing zich laat leiden door de markt en probeert om vraag en aanbod bij elkaar te brengen, gaat place branding uit van een zelfgekozen visie, missie en identiteit. Uit de interviews bleek echter dat dit verschil voor een grote meerderheid van de respondenten niet duidelijk is. Dit gebrek aan kennis vergroot de kans op verkeerde verwachtingen en misverstanden en zal dan ook opgelost moeten worden. Een ander knelpunt is de regionale samenwerking. Er zijn momenteel nog verschillende zaken die in het kader van regiomarketing en –branding negatief kunnen uitwerken. Het gaat om de spanningen tussen lokale en regionale belangen, het ontbreken aan transparantie in de regionale organisatiestructuur en het gevoel onder ambtenaren dat er een gebrek is aan regionale sturing en verantwoordelijkheid.

Er is momenteel dus nog niet sprake van een solide basis. Om een solide basis te realiseren, zullen de hiervoor genoemde obstakels uit de weg geruimd moeten worden. Verder heeft het ook tijd nodig voordat er een vertrouwensband ontstaat tussen de zeven regiogemeenten. Dit heeft te maken met het feit dat het binnen de regio Venlo aan een regionale identiteit ontbreekt. Vanuit een sociaal-

cultureel en historisch oogpunt zijn er namelijk weinig kenmerken die de regiogemeenten met elkaar verbinden. Zo zijn er bijvoorbeeld geen iconen waar inwoners een bepaalde regionale trots aan kunnen ontleen. Om deze reden blijft de regio Venlo voor velen een regio die door bestuurders is gecreëerd en niet echt “leeft”. In het kader van regiomarketing en –branding is dit een zwakte omdat dit het lastiger maakt om de inwoners van de regio echt als ambassadeurs te laten fungeren.

Naast deze interne problematiek is de potentie van de regio Venlo op het gebied van regiomarketing en –branding ook afhankelijk van het beeld dat mensen momenteel van de regio hebben. Uit alle interviews is gebleken dat de respondenten de ervaring hebben dat de regio Venlo bij de grote meerderheid van mensen, zowel binnen als buiten de regio, nog onbekend is. De regio Venlo leeft eigenlijk alleen op politiek-bestuurlijk niveau en bij mensen die het gebied vanwege hun vakinhoudelijke kennis kennen. Hoewel de regio Venlo bij veel mensen dus nog onbekend is, hebben mensen vaak wel een beeld bij de naam Venlo. Waar dit vroeger veelal negatieve associaties met drugs en criminaliteit waren, zien de respondenten dat dit langzaam aan het veranderen is. Hoewel dit een gunstige ontwikkeling is, moet men niet onderschatten hoe lastig het is om van een bepaald negatief imago af te komen. Om deze reden is het belangrijk dat de Floriade in de regio Venlo wordt georganiseerd. Deze wereld tuinbouwtentoonstelling, die goed aansluit bij de land- en tuinbouwtraditie van de regio, kan de beeldvorming namelijk positief beïnvloeden. Denk hierbij niet alleen aan het beeld dat de bezoekers van de Floriade van de regio krijgen, maar ook aan de mogelijkheden om bedrijven aan te trekken. Het terrein waar het evenement wordt gehouden, zal na afloop namelijk als bedrijventerrein gaan fungeren. Verder zorgt de Floriade er ook voor dat voor de inwoners van de regio Venlo het belang van de agribusiness duidelijker wordt. Er wordt dus als het ware een basis gelegd waar de regionale marketing of branding op voort kan bouwen.

Ten slotte is er nog de vraag welke organisatie de regiomarketing of –branding uiteindelijk gaat uitvoeren. Uit onderzoek is gebleken dat de regiogemeenten dit niet zelf moeten gaan doen. Politieke inmenging kan namelijk funest zijn voor de stabiliteit van de regionale marketing en branding. Deze stabiliteit is erg belangrijk omdat het tien tot twintig jaar kan duren voordat de beeldvorming is veranderd. Verder leidt een terugtrekking van de regiogemeenten ertoe dat leidt dat bedrijven eerder geneigd zijn om aan te haken. Men doet er het best aan om een externe organisatie in te schakelen. Uit de interviews met ambtenaren en bestuurders blijkt dat men hier geen nieuwe organisatie voor wil oprichten. Een bestaande organisatie zal de uitvoering dus moeten verzorgen. Welke organisatie hier het meest geschikt voor is, zal afhangen van de invulling van de regiomarketing of –branding. De regiogemeenten kunnen dus best het initiatief nemen om de regio te gaan vermarkten of branden, maar de uitvoering dienen ze los te laten.

8.2 De potentie van de regio Venlo op het gebied van regiomarketing

Mocht er binnen de regio Venlo besloten worden om met regiomarketing te gaan werken dan kan men gebruik maken van het stappenplan dat in hoofdstuk zes is doorlopen. Dit stappenplan is gebaseerd op het klassieke model van de geografische marketingcyclus van Ashworth en Voogd (1987). Een van de belangrijkste stappen uit dit model vormt het selecteren van de doelgroepen. Deze keuze bepaalt namelijk voor een groot deel de invulling van de regionale marketing. Uit de interviews werd duidelijk dat de ambtenaren en bestuurders van de regiogemeenten niet dezelfde doelgroepen prefereren. Hier dient dus nog overeenstemming over te worden bereikt. Om de regiogemeenten te helpen bij het maken van de doelgroepenselectie zijn er in hoofdstuk zes een aantal kansrijke doelgroepen benoemd. Deze lijst met potentiële doelgroepen is opgesteld aan de hand van de sterktes en zwaktes van de regio Venlo en de kansen en bedreigingen waar men rekening mee dient te houden. Hierdoor sluit de doelgroepenlijst aan op de specifieke context waar de regio Venlo in verkeert. Het gaat om de volgende doelgroepen: arbeidsmigranten, zorgwerkers, kenniswerkers, hogere onderwijsinstellingen, Duitse studenten, hoogwaardig bedrijfsleven, inwoners en lobby netwerken. Het is aan de bestuurders binnen de Regio Venlo om uit deze lijst een beperkt aantal doelgroepen te selecteren. Belangrijk is dat de geselecteerde doelgroepen vervolgens ook zo

scherp mogelijk worden omschreven. Daarom valt aan te raden dat er gebruik gemaakt worden van het doelgroepenschema in bijlage V. Dit helpt namelijk niet alleen om gerichte marketingacties te kunnen uitvoeren, maar maakt het ook makkelijker om te bepalen in hoeverre het regionale marketingbeleid succesvol is geweest. Uiteindelijk hangt de potentie van de regio Venlo op het gebied van regiomarketing af van de mate waarin de regio voldoet aan de wensen en behoeften van de gekozen doelgroepen. Aangezien de doelgroepenselectie nog niet heeft plaatsgevonden, kan deze potentie nog niet helemaal in kaart worden gebracht. Uit dit onderzoek is echter wel duidelijk geworden wat de regio Venlo allemaal te bieden heeft. Hieronder volgt een overzicht van de elementen waar de regio zich mee kan onderscheiden:

- Geografische ligging
- Agribusiness/Greenport Venlo
- Logistieke hotspot
- Onderwijs- en kennisinstellingen gericht op sterke regionale sectoren
- Floriade
- Ervaring met grensoverschrijdende samenwerking en beheersing Duitse taal
- Cradle to cradle

Er is bewust voor onderscheidende elementen gekozen omdat dit de zaken zijn waarmee de regio Venlo zich ten opzichte van andere regio's kan profileren. Daar gaat het namelijk om bij regiomarketing. Dit betekent echter niet dat er in het kader van regiomarketing alleen maar met onderscheidende elementen gewerkt wordt. Zo kan de prettige leefomgeving bijvoorbeeld in een ondersteunende rol worden ingezet. Uiteindelijk zal op basis van de wensen en behoeften van de geselecteerde doelgroepen bepaald moeten worden welke regionale elementen worden ingezet. Al met al kan geconcludeerd worden dat men binnen de regio Venlo momenteel nog niet helemaal klaar is om met regiomarketing te gaan werken. Als de knelpunten op het gebied van regionale samenwerking en het kennisniveau worden overkomen en er overeenstemming is over de doelgroepkeuze dan liggen er echter kansrijke mogelijkheden om de regio op een onderscheidende manier te vermarkten.

8.3 De potentie van de regio Venlo op het gebied van regiobranding

Mocht de keuze op regiobranding vallen dan kan men gebruik maken van het stappenplan dat in hoofdstuk zeven is doorlopen. Dit stappenplan is opgesteld aan de hand van de fases en stappen uit de modellen van Beerda (2012) en Kotler en Lee (2008). Deze combinatie maakt het mogelijk om het regiobranding proces van begin tot eind te doorlopen. Dit is in hoofdstuk zeven dan ook gedaan. Hieruit werd duidelijk dat er binnen de regio Venlo eerst overeenstemming bereikt moet worden over de invulling van het regiomerk. Uit de interviews blijkt namelijk dat er zowel onder de ambtenaren als bestuurders onenigheid bestaat over de regionale elementen die de basis van het regiomerk moeten vormen. Een van de oorzaken van deze onenigheid is dat er getwijfeld wordt over de keuze tussen een smalle of brede insteek van de regiobranding. Een brede insteek houdt in dat het merk van de regio Venlo op een breed spectrum aan regionale elementen wordt gebaseerd. Daar staat tegenover dat het merk bij een smalle insteek slechts op een beperkt aantal regionale elementen wordt gebaseerd. Ondanks de verschillen in mening over de insteek van de regiobranding kan op basis van de interviewresultaten wel geconcludeerd worden dat één of meerdere economische sectoren de basis van het regiomerk moeten vormen. Om deze reden is er in hoofdstuk zeven een tabel opgesteld waarin de vier belangrijkste stuwende sectoren van de regio Venlo zijn getoetst op een vijftiental factoren. Het gaat om de sectoren agribusiness, logistiek, toerisme en maakindustrie. De scores lieten zien dat de agribusiness en logistiek de meeste en beste mogelijkheden op het gebied van regiobranding bieden. Zo is er voor beide sectoren zowel ambtelijk als bestuurlijk draagvlak, is er een goede band met de ondersteunende elementen, worden beide sectoren genoemd in de plannen van de rijksoverheid, provincie Limburg en Brainport, is er sprake van onderscheidend vermogen en zijn beide sectoren verweven in de historie van de regio. De

agribusiness en logistiek bieden dus de meeste en beste mogelijkheden om de basis van het regiomerk te vormen. De sector toerisme scoort een stuk lager. Dit komt omdat de regio Venlo op toeristisch gebied een weinig onderscheidend karakter biedt. Omdat Limburg op toeristisch gebied Limburg een veel sterkere merknaam is dan de regio Venlo of Noord-Limburg, valt aan te raden dat op er aansluiting wordt gezocht bij de branding van Limburg. Ook de maakindustrie kent een weinig onderscheidend karakter. Om deze reden kan deze sector het best aansluiten bij de branding van de aangrenzende Brainport regio.

Binnen de regio Venlo vroeg men zich echter ook af in hoeverre Greenport Venlo voor regiobranding geschikt is. Omdat Greenport Venlo de agribusiness sector vertegenwoordigt, worden de voorgaande conclusies over de agribusiness niet herhaald. Er kunnen echter ook conclusies getrokken worden die specifiek betrekking hebben op Greenport Venlo. De interviewresultaten lieten zien dat er een aantal punten zijn die negatief kunnen uitwerken. Zo zijn de communicatiesporen van de vier organisaties die onder de Greenport Venlo naam werken momenteel nog niet optimaal op elkaar afgestemd, is er behoefte aan een heldere definitie van het begrip Greenport Venlo en wordt er gevreesd dat Greenport Venlo gevoelig is voor externe bedreigingen zoals de EHEC crisis of de maatschappelijke discussie rond de intensieve veehouderij. Naast deze negatieve elementen zijn er ook een aantal belangrijke pluspunten gevonden. Zo heeft Greenport Venlo de potentie om zich ten opzichte van de overige Greenports in Nederland te onderscheiden middels de compleetheid van de keten, de beschikbare ruimte om verder te groeien en de nabijheid van een grote Duitse afzetmarkt. Verder is Greenport Venlo momenteel al bekend bij belangrijke actoren zoals de rijksoverheid en de provincie Limburg. Vooral bij het lobbyen voor subsidies en andere financiële steun is dit een gunstige verworvenheid. Ten slotte biedt Greenport Venlo de mogelijkheid om samen te werken met Agribusiness Region Niederrhein. Indien deze grensoverschrijdende samenwerking de komende jaren wordt uitgebouwd, ontstaan er mogelijkheden om de regio Venlo internationaal gezien te profileren. Er kan dus geconcludeerd worden dat Greenport Venlo een belangrijk speerpunt binnen de regionale branding kan vormen. Dan moet echter wel de communicatie van de vier organisaties die onder de Greenport Venlo naam werken, op elkaar worden afgestemd en er een heldere definitie van het begrip Greenport Venlo worden geformuleerd.

Op basis van de interviewresultaten, het bronnenonderzoek en de wetenschappelijke literatuur kan geconcludeerd worden dat men binnen de regio Venlo momenteel nog niet helemaal klaar is om met regiobranding te gaan werken. Als de knelpunten op het gebied van regionale samenwerking en het kennisniveau worden overkomen dan liggen er echter kansrijke mogelijkheden om een regionaal merk te creëren. Voornamelijk de agribusiness in de vorm van Greenport Venlo en de logistiek zijn geschikt om de basis van dit regiomerk te vormen. De regio Venlo heeft dus de potentie om een succesvol regiomerk te ontwikkelen.

8.4 Aanbevelingen

Op basis van de voorgaande hoofdstukken zijn er een aantal zaken naar voren gekomen die kunnen helpen om een eventueel regiomarketing of –branding beleid succesvol te implementeren. De eerste serie aanbevelingen is gebaseerd op de wetenschappelijke inzichten die in hoofdstuk twee zijn uiteengezet. Een van de belangrijkste zaken waar men binnen de regio Venlo rekening mee moet houden, is dat de uiteindelijke invulling van de regiomarketing of –branding een onderscheidend karakter kent. Maak daarom scherp duidelijk met wie je concurreert en vraag jezelf af wat de regio Venlo ten opzichte van deze concurrentie voor pluspunten heeft. Naast een onderscheidend karakter, moet de invulling ook een realistisch karakter kennen. Dit betekent dat de invulling van de regiomarketing of –branding aan moet sluiten op de regionale identiteit. Omdat uit de interne audit bleek dat de regio Venlo niet over een sterke regionale identiteit beschikt, zal deze invulling aan moeten sluiten bij de kenmerkende elementen van de regio. Wanneer er in de beeldvorming te zeer van dit regionale profiel wordt afgeweken, loopt men het risico dat de geselecteerde doelgroepen teleurgesteld worden wanneer zij de regio daadwerkelijk ervaren. Een voorbeeld hiervan is de

innovatieve kracht van de regio Venlo. Het zou momenteel nog te vroeg zijn om de regio met innovatie te profileren. Gebeurt dit wel dan zou dit het imago van de regio Venlo onder kennisintensieve bedrijven ernstig kunnen beschadigen. Het is verder ook belangrijk dat voor iedereen duidelijk is dat zowel regiomarketing als –branding een lange termijn proces is dat niet binnen één collegeperiode kan worden opgestart en afgerond. De invulling zal over tien tot twintig jaar nog steeds relevant moeten zijn. Vanwege deze lange tijdsspanne is het raadzaam om ervoor te zorgen dat alle inspanningen op het gebied van regiomarketing of –branding binnen een breed gedragen regionale toekomstvisie passen. Deze visie dient partijpolitieke voorkeuren te ontstijgen zodat er voor de lange termijn een solide basis ligt. Een volgend aandachtspunt is dat er binnen de regio voldoende draagvlak moet zijn om voor een bepaalde invulling van de regionale marketing of branding te kiezen. Zonder de steun van partners wordt het immers lastig om de beeldvorming als een echt regionaal verhaal neer te zetten. Daarom is het belangrijk dat niet alleen bestuurders en ambtenaren, maar ook inwoners, het regionale bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en andere organisaties zich in de regionale marketing of branding herkennen. Deze regionale actoren vormen namelijk de ambassadeurs van de regio. Om deze reden is het belangrijk dat er gebruik gemaakt wordt van ondersteunende elementen die regiobreed gedragen worden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan Quality of Life. Hoewel dit project van de Regio Venlo op zichzelf niet onderscheidend is, kan het wel de regiomarketing of –branding ondersteunen. Zo kan de aantrekkelijkheid van de kleinere regiogemeenten op het gebied van wonen en recreëren toch onder de aandacht worden gebracht. Door deze ondersteunende elementen wordt het makkelijker om regionaal draagvlak te realiseren. Naast de regionale actoren zijn ook actoren buiten de regio Venlo van belang. Denk hierbij aan de rijksoverheid, de provincie Limburg, de Brainport regio, Agrobusiness Region Niederrhein of andere organisaties of regio's die kunnen helpen om de positie van de regio Venlo te versterken. Er zal gekeken dus ook gekeken moeten worden of er raakvlakken te vinden zijn met actoren van buiten de regio. Gezamenlijke belangen verhogen immers de mate van betrokkenheid.

Behalve de voorgaande aanbevelingen gebaseerd op de wetenschappelijke inzichten uit hoofdstuk twee, kunnen er ook een aantal aanbevelingen worden gedaan op basis van de onderzoeksresultaten die in de hoofdstukken vier tot en met zeven zijn gepresenteerd. De eerste aanbeveling heeft te maken met het gebrek aan basiskennis op het gebied van regiomarketing en –branding. Omdat dit een voorwaarde is om de uitvoering soepel te laten verlopen, valt aan te raden dat de kennis van alle burgemeesters en wethouders van de regiogemeenten evenals alle direct betrokken ambtenaren wordt bijgespijkerd. Dit geldt overigens ook voor de overige betrokken actoren binnen de regio Venlo. Nadien moet duidelijk zijn wat er verstaan wordt onder regiomarketing en –branding, wat het verschil tussen beide begrippen is en wat voor resultaten men mag verwachten. Deze basiskennis kan ontwikkeld worden door het lezen van dit onderzoek, maar daarnaast zou het ook goed zijn om een presentatie over dit onderwerp te organiseren. Dit biedt namelijk de mogelijkheid om ook op vragen en opmerkingen in te gaan. De volgende aanbeveling is gebaseerd op de interviewresultaten. Uit de interviews bleek namelijk de organisatiestructuur binnen de regio Venlo niet als transparant genoeg ervaren. Hierbij gaat het niet alleen om de Regio Venlo en de regiogemeenten, maar ook om organisaties als SPNL, Stichting Greenport Venlo, DCGV, GVIC en OIGV. Deze structuur maakt het niet alleen voor burgers en bedrijven, maar ook voor medewerkers binnen andere overheidsorganen soms lastig in te schatten wat de positie, het mandaat en de verantwoordelijkheid van een bepaalde organisatie is. Omdat het beleid van de Regio Venlo erop gericht is om overheden, kennisinstellingen, bedrijven en burgers samen te brengen, is het logisch om dit knelpunt door de Regio Venlo op te laten lossen. De Regio Venlo kan deze informatie gebundeld beschikbaar stellen aan gemeenten, bedrijven, kennisinstellingen en burgers. De laatste aanbeveling heeft betrekking op Greenport Venlo. Mocht Greenport Venlo op het gebied van regiobranding worden ingezet dan doet men er goed aan om de communicatiesporen van de vier organisaties die onder de Greenport naam werken gelijk te trekken. Uit de interviews bleek namelijk dat dit momenteel nog niet het geval is. Een heldere en eenduidige communicatie zal de beeldvorming binnen en buiten de regio ten goede komen. Wellicht dat de vier organisaties gezamenlijk een communicatieplan kunnen opstellen om dit

in goede banen te leiden. In dit plan wordt aangegeven welk beeld men gezamenlijk gaat communiceren en welke rol de verschillende organisaties hierin spelen. Het is van belang dat het communicatieplan zorgvuldig wordt opgesteld zodat er later geen conflicten ontstaan omdat de urgentie om snel te communiceren per partij verschilt. Dit betekent echter niet dat de huidige communicatietrajecten plotsklaps stil worden gelegd. Voor een partij als DCGV is dit namelijk niet mogelijk. Om deze reden kunnen de huidige communicatietrajecten blijven bestaan totdat het gezamenlijke communicatieplan achter de schermen is ontwikkeld. Al met al waren dit de belangrijkste aanbevelingen die op basis van dit onderzoek zijn opgesteld en die een bijdrage kunnen leveren aan het succesvol implementeren van regiomarketing of –branding.

8.5 Slotwoord

Op basis van de interviewresultaten, het bronnenonderzoek en de wetenschappelijke literatuur kan geconcludeerd worden dat men binnen de regio Venlo er momenteel nog niet klaar voor is om met regiomarketing of –branding te gaan werken. De knelpunten op het gebied van de regionale samenwerking zullen eerst moeten worden overkomen en verder dient de kennis van regionale marketing en branding bijgespijkerd te worden. Daarnaast moet er in het geval van regiomarketing nog overeenstemming over de doelgroepkeuze worden bereikt en in het geval van regiobranding over de invulling van het regiomerk. Mochten deze obstakels worden overkomen dan biedt de regio in elk geval kansrijke mogelijkheden om zich op een onderscheidende manier te profileren. Zo is er de gunstige geografische ligging, de agribusiness/Greenport Venlo, de logistiek; de onderwijs- en kennisinstellingen gericht op sterke regionale sectoren, de Floriade, de ervaring met grensoverschrijdende samenwerking en beheersing Duitse taal en cradle to cradle.

Of de regio Venlo uiteindelijk via regiomarketing of –branding wordt geprofileerd, is een kwestie van persoonlijke voorkeur. De regio biedt namelijk in beide gevallen kansrijke mogelijkheden. Indien men binnen de regio Venlo de beeldvorming zo gericht mogelijk wil afstemmen op de wensen en behoeften van specifieke doelgroepen dan kan er het best voor regionale marketing worden gekozen. In dat geval moet er overeenstemming worden bereikt over de doelgroepkeuze en dient er vervolgonderzoek plaats te vinden. De sociaaleconomische en ruimtelijke kenmerken van de doelgroepen moeten immers worden beschreven evenals de wensen en behoeften van de doelgroepen. Tevens zal onderzocht moeten worden welke instrumenten uit de geografische marketingmix worden ingezet om de doelgroepen te bereiken. Mocht men binnen de regio Venlo de beeldvorming meer naar eigen smaak willen vormgeven dan zal regiobranding de voorkeur genieten. . In dat geval moet er overeenstemming bereikt worden over de invulling van het regiomerk. Wanneer deze overeenstemming bereikt is, dient uitgebreid onderzocht te worden in hoeverre deze invulling onderscheidend is. Ter afsluiting is het belangrijk om aan te geven dat zowel regiomarketing als –branding strategisch richting geeft aan de gehele beleidsvoering van een regio. Er dient dus weloverwogen besloten te worden of men binnen de regio Venlo hier al aan toe is. Dit onderzoek biedt de basis waarop men deze keuze kan maken.

Bronnen

- Anholt, S. (2008a). *Why nation branding does not exist*. Geraadpleegd op 10-04-2012 via: www.cosmoworlds.com/downloads/orangecontest/SimonAnholtNationBranding.pdf
- Anholt, S. (2008b). *Place branding: is it marketing, or isn't it?* Place branding and Public Diplomacy.
- Ashworth, G.J. (2006). *Can we, do we, should we brand places?* CIRM 2006 Conference: Destinations and Locations. In: G.J. Ashworth en M. Kavaratzis (eds), *Towards effective place brand management: branding European cities and regions*, Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham.
- Ashworth, G.J. en M. Kavaratzis (2007). *Partners in coffeeshops, canals and commerce: marketing the city of Amsterdam*. Cities, 24 (1).
- Ashworth, G.J. en M. Kavaratzis (2010). *Towards effective place brand management: branding European cities and regions*. Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham.
- Ashworth, G.J. (2010). *Plaatsmarketing in algemene zin*. Presentatie mastercursus City- en Regiomarketing, 17-09-2010, Zwolle.
- Banning, B. (2008). *De "droefloes" aan de wieg van de logistieke positie van Venlo*. ABN AMRO logistiekbrief.
- Barke M. (1999). *City marketing as a planning tool*. In Pacione (1999). *Applied geography: principles and practice*. Routledge: London.
- Beerda (2012). *Merkadvies in 4 stappen*. Geraadpleegd op 10-03-2012 via: <http://www.hendrikbeerda.nl/merkadvis-in-4-stappen>
- Boekema, F. (2008). In: Boven (2010). *Marketing is geen sprintje, maar een marathon: Deskundigen geloven heilig in het "verkopen van je stad"*. City Journal.
- Boulding, K. (1956). *The image*. In: Ashworth en Kavaratzis (2010). *Towards effective place brand management: branding European cities and regions*, Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham.
- Brainport 2020 (2011). *Brainport 2020. Top economy, smart society*. Geraadpleegd op 17-11-2011 via: http://www.brainport2020.nl/footermenu/downloads/brainport_2020_top_economy_smart_society
- Braun, E. (2008). *City marketing: Towards an integrated approach*. Proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Bex communicatie (2008). *Smoel geven aan Noord-Limburg. Werkdocument strategische visie en agenda voor recreatie en toerisme*. Geraadpleegd op 10-12-2011 via: http://www.liefdevoorlimburg.nl/include/files/Groepen/SPNL/Algemeen/Eindrapportage_strategische_visie.pdf
- Buck Consultants International en Ernst & Young (2009). *Benchmarking the Netherlands as gateway to Europe*. Holland International Distribution Council.
- Bus, M.W.J. (2011). *Goederenvervoermonitor Incodelta*.

Compendium voor de Leefomgeving (2011). *Opleidingsniveau beroepsbevolking*. Geraadpleegd op 11-03-2012 via: <http://www.compendiumvoordeleefomgeving.nl/indicatoren/nl2100-Opleidingsniveau-beroepsbevolking.html?i=15-12>

C2C ExpoLAB (2012). Geraadpleegd op 09-12-2011 via: <http://www.c2cexpolab.eu/default.asp?About-us>

Cörvers, F. en G. Ramaekers (2010). *De strijd om kenniswerkers tussen provincies*.

Cremer, M.; H. Faun; J. Gardeniers; D. Grijpstra; P. de Klaver; J. Meuwissen; B. Paashuis en L. Schakel (2011). *RAIL 2011: Regionale Arbeidsmarkt Informatie Limburg*.

Dagblad de Limburger (2011). *Plakken of pakken?* Geraadpleegd op 17 maart 2011 via: <http://arc.mgl.x-cago.com/vw/article.do?id=DDL-20110317-01002MA010>

Deffner, A. en T. Metaxas (2010). *Place marketing, local identity and branding cultural images in Southern Europe: Neo Ionia, Greece and Pafos, Cyprus*. In: G.J. Ashworth en M. Kavaratzis (eds), *Towards effective place brand management: branding European cities and regions*, Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham.

Devers, K.J. (1999). *How will we know "good" qualitative research when we see it? Beginning the dialogue in health services research*. Health Services Research.

Diederiks, H., Noordam, D.J., Tjalsma, H.D. (1985). *Armoede en sociale spanning: sociaal-historische studies over Leiden in de achttiende eeuw*. Uitgeverij Verloren: Hilversum.

Dijkhuizen, B. (2011). *Venlo-Venray prolongeert logistieke hotspot nr. 1 positie*. Geraadpleegd op 09-01-2011 via: <http://www.logistiek.nl/supply-chain/logistiek-vastgoed/nid11781-venlo-venray-prolongeert-logistieke-hotspot-nr-1-positie.html>

Doorewaard, H. en P. Verschuren (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma: Den Haag.

Driessen, G. (2010) *Ondertekening afsprakenkader Greenport Venlo*. Geraadpleegd op 25-06-2011 via: <http://www.gerdriessen.nl/nieuws/ondertekening-afsprakenkader-greenport-venlo/s/8183>

Driessen, G. (2011). *Persoonlijke communicatie*. Interviewdatum: 17-05-2011.

Duin, C. van en A. De Jong (2011). *Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2011–2040: sterke regionale contrasten*. Geraadpleegd op 08-01-2012 via: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/E0A12F96-EA46-4ECD-A431-F1C7E837673E/0/2011regionaleprognose20112040.pdf>

Duitsland Instituut Amsterdam (2011). *Rapport belevingsonderzoek Duits 2010*.

Ee, J. van; H. van Kessel; B. McCarthy en A. Middelburg (2009). *Greenports gewogen: op zoek naar de afwegingen bij vragen naar ruimte in en nabij de greenports vanuit ondernemersperspectief*. Geraadpleegd op 09-10-2011 via: <http://greenportholland.com/Documenten/EindrapportGreenportsGewogenNovioconsult.pdf>

Moolen, B.J. van der en C.A. Verweij (2009). *De agrologistieke kracht van Nederland*. RS Drukkerij BV: Den Haag.

Eurostat (2010). *Unemployment statistics*. Geraadpleegd op 04-02-2012 via: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics

Financieel Dagblad (2011). *Immigratie uit Spanje verdubbeld*. Geraadpleegd op 14-03-2012 via: <http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CFYQFjAA&url=http%3>

[A%2F%2Ffd.nl%2Fartikel%2F21374925%2Fimmigratie-spanje-verdubbeld&ei=y2oSUKaAB4y10QWoy4CYDw&usg=AFQjCNFSM3O5o8sTdXXcCdyDkud1C8rYaw](http://www.fimmi.nl/fartikel/21374925/fimmigratie-spanje-verdubbeld&ei=y2oSUKaAB4y10QWoy4CYDw&usg=AFQjCNFSM3O5o8sTdXXcCdyDkud1C8rYaw)

Franzen, G. en M. van den Berg (2003). *Strategisch management van merken*. Hilarius Publicaties: Leiden.

Frinking, L. (2011). Persoonlijke communicatie. Strategisch adviseur Bureau Strategie. Gemeente Westland.

Gemeente Eindhoven (2012). *Brainport*. Geraadpleegd op 02-04-2012 via:
<http://www.eindhoven.nl/gemeente/beleid/brainport-1.htm>

Gemeente Mook en Middelaar (2011). *Inwoneraantal 2011*. Geraadpleegd op 15-11-2011 via
http://www.mookenmiddelaar.nl/internet/burgerzaken_41031/item/inwoneraantal-2011_11423.html

Gemeente Venlo (2011). *Programmabegroting 2012-2015*.

Gold J.R. en S.V. Ward SV (1994). *Place promotion: The use of publicity and marketing to sell towns and regions*. John Wiley and Sons Ltd: Chichester.

Gould, P en R. White (1974). *Mental maps*. Penguin books: Harmondsworth. In: Hospers (2009). *Citymarketing in perspectief*. IOVIO-Wereldschool: Lelystad.

Greenport Venlo (2012). *Programma(lijnen)*. Geraadpleegd op 12-03-2012 via:
<http://www.greenportvenlo.nl/nl/greenportvenlo/programma-lijnen>

Handelsblatt (2011). Arbeitsmarkt Deutschland jagt Krisenländern Fachkräfte ab. Geraadpleegd op 24-02-2012 via: <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/arbeitsmarkt-deutschland-jagt-krisenlaendern-fachkraefte-ab/4404142.html>

Hankinson, G. en P. Cowking (1993). *Branding in Action*. McGraw-Hill: Maidenhead.

Hankinson, G. (2001). *Location branding: a study of twelve English cities*, Journal of Brand Management, Vol. 9. No.2.

Hankinson, G. (2010). *Place branding theory: a cross-domain literature review from a marketing perspective*. In: G.J. Ashworth en M. Kavaratzis (eds), *Towards effective place brand management: branding European cities and regions*, Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham.

Havermans, D. en J. Smeets (2008). *“Brand” gezocht: het voorbeeld van Eindhoven*. Real Estate Magazine. Vol. 59.

Heuvel, J.H.J. van den (1998). *Beleidsinstrumentatie: sturingsinstrumenten voor het overheidsbeleid*, Utrecht: Uitgeverij Lemma.

Kalandides, A. en M. Kavaratzis (2009). *From place marketing to place branding and back: a need for re-evaluation*. Journal of Place Management and Development.

Kavaratzis, M. en G.J. Ashworth (2005). *City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?* Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie. Vol. 96, No. 5.

Kavaratzis, M. (2007). *City marketing: The past, the present and some unresolved issues*. Geography Compass, Vol. 1, No. 3.

- Kavaratzis, M. (2008). *From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Proefschrift, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen.
- Kavaratzis, M. (2010). *Is corporate branding relevant to places?* In: Ashworth en Kavaratzis (2010). *Towards effective place brand management: branding European cities and regions*, Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham.
- Keller, K.L. (1993). *Conceptualising, measuring and managing customerbased brand equity*. Journal of Marketing, Vol. 57. No.1.
- Keller, K.L. (1998). *Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Keller, K.L. en P. Kotler (2005). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kersten, D. (2010). *Brainport Industries: naar een high tech open supply chain*. Geraadpleegd op 14-11-2011 via: www.point-one.nl%2FProjecten%2FEcosysteem%2FTechnology_Investment_Roadmap%2FTIRday_presentatie_-_Daan_Kersten&ei=bjTbT-6cO4aM8gO2ltDDCw&usg=AFQjCNH1BvrjOjRoA_VSRbj6EQE30oSrRw
- Kersten, P.H., Kranendonk, R.P. (2011). *Sturen met kennis in Greenport Venlo*. Het ontstaan van een lerende regio. Wageningen: Alterra.
- Keulen, B. (2011). Persoonlijke communicatie. Interviewdatum: 28-04-2011.
- Knox, S. en D. Bickerton (2003). *The six conventions of corporate branding*. European Journal of Marketing. Vol. 37, No. 7.
- Komans, J.P. (2009). Geraadpleegd op 08-10-2011 via: <http://www.citymarketingonline.nl/2009/11/20/fases-in-citymarketing/>
- Kotler, P. en G. Zaltman (1971). *Social marketing: An approach to planned social change*. Journal of Marketing, Vol. 35, No. 3.
- Kotler, P., Asplund C., Rein, I. en D. Heider (1999). *Marketing places Europe: Attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations*. Pearson Education Ltd: London.
- Kotler, P., Haider, D en I. Rein (2002). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press: New York.
- Lenders, I. (2011). Persoonlijke communicatie. Interviewdatum: 17-05-2011.
- Logistiek (2012). *Logistieke kaart van Nederland 2012*. Geraadpleegd op 20-05-2012 via <http://www.logistiek.nl/download/Logistiek%20kaart%202012-poster.pdf>
- Lombarts, A. (2008). *De hunkerende stad: bewoners, bedrijven en bezoekers en hun onderlinge interactie en spanningsvelden*. Hogeschool InHolland: Amsterdam.
- Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (2011). *Naar de top: de hoofdlijnen van het nieuwe bedrijfslevenbeleid*.
- Nicolaas (2011). *Ruim helpt Poolse migranten vertrekt weer*. In: CBS (2011). *Bevolkingstrends*. Statistisch kwartaalblad over de demografie van Nederland. Jaargang 59, 1^e kwartaal 2011.

Nuttavuthisit, K. (2007). *Branding Thailand: correcting the negative image of sex tourism*. Place Branding and Public Diplomacy. Vol. 3. No.1.

NV Regio Venlo (2010). Geraadpleegd op 13-05-2011 via: <http://www.nvregiovenlo.nl/nv/algemeen/>

Ondernemersinitiatief Greenport Venlo (2012). *Wij zijn wij*. Geraadpleegd op 15-03-2012 via <http://www.greenportondernemers.tv/wie-wij-zijn/>

Paasi, A. (2002). *Bounded spaces in the mobile world: Deconstructing "regional identity"*. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, Vol. 93, No. 2.

Park, C.W., B. Jaworski en D. McInnis (1986). *Strategic brand concept management*. Journal of Marketing. Vol. 50. In: G.J. Ashworth en M. Kavaratzis (eds), *Towards effective place brand management: branding European cities and regions*, Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham.

Pellenbarg, P. (2008). In: Boven (2010). *Marketing is geen sprintje, maar een marathon: Deskundigen geloven heilig in het "verkopen van je stad"*. City Journal.

Postulart, R. (2011). Persoonlijke communicatie. Interviewdatum: 04-05-2011.

Rababank (2006). *Economische structuur en economisch belang Greenport Venlo*.

Rabobank (2009a) *Toekomst in eigen hand. Economisch perspectief voor de regio Peel en Maas*.

Rabobank (2009b). *Economisch perspectief voor Horst aan de Maas. Grenzen verleggen, kansen benutten*.

Rabobank (2010). *Economisch perspectief regio Venray*.

RailportVenlo (2011). *Regio Venlo, kloppend hart voor West-Europa*.

Rainisto, S. (2003). *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Proefschrift, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.

Regio Venlo (2009). *Regio Venlo C2C in Venlo*.

Regio Venlo (2010). *Strategische agenda Regio Venlo 2011-2014*.

Regio Venlo (2011). *Het portefeuillehoudersoverleg*. Geraadpleegd op 24-10-2011 via: http://www.regiovenlo.nl/page/90/het_portefeuillehouders_ez.html

Regio Venlo (2012). *Het regiobureau*. Geraadpleegd op 15-09-2011 via: http://www.regiovenlo.nl/page/92/het_regiobureau.html

Riezenbos, R. (2007). *City Branding; zin of onzin?* European Institute of Brand Management. Geraadpleegd op 06-05-2011 via: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/City%20branding/w_-_City_branding_zin_of_onzin.pdf

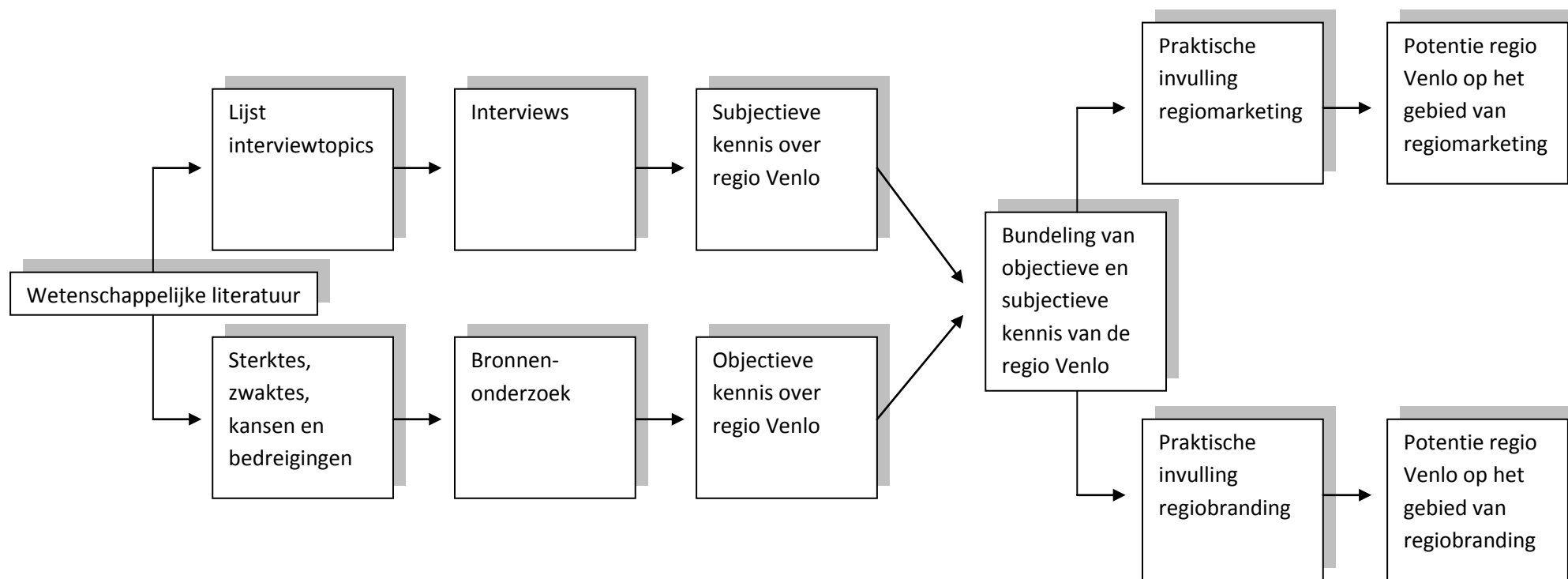
Rijksoverheid (2011). *Zuidoost-Nederland de hightech regio van Nederland*. Geraadpleegd op 09-15-2011 via: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernemersklimaat-en-innovatie/nieuws/2011/02/16/zuidoost-nederland-de-hightech-regio-van-nederland.html>

Rijksoverheid (2012). *EHEC-bacterie: gevolgen export*. Geraadpleegd op 24-03-2012 via: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/landbouw-en-tuinbouw/ehc-bacterie-gevolgen-export>

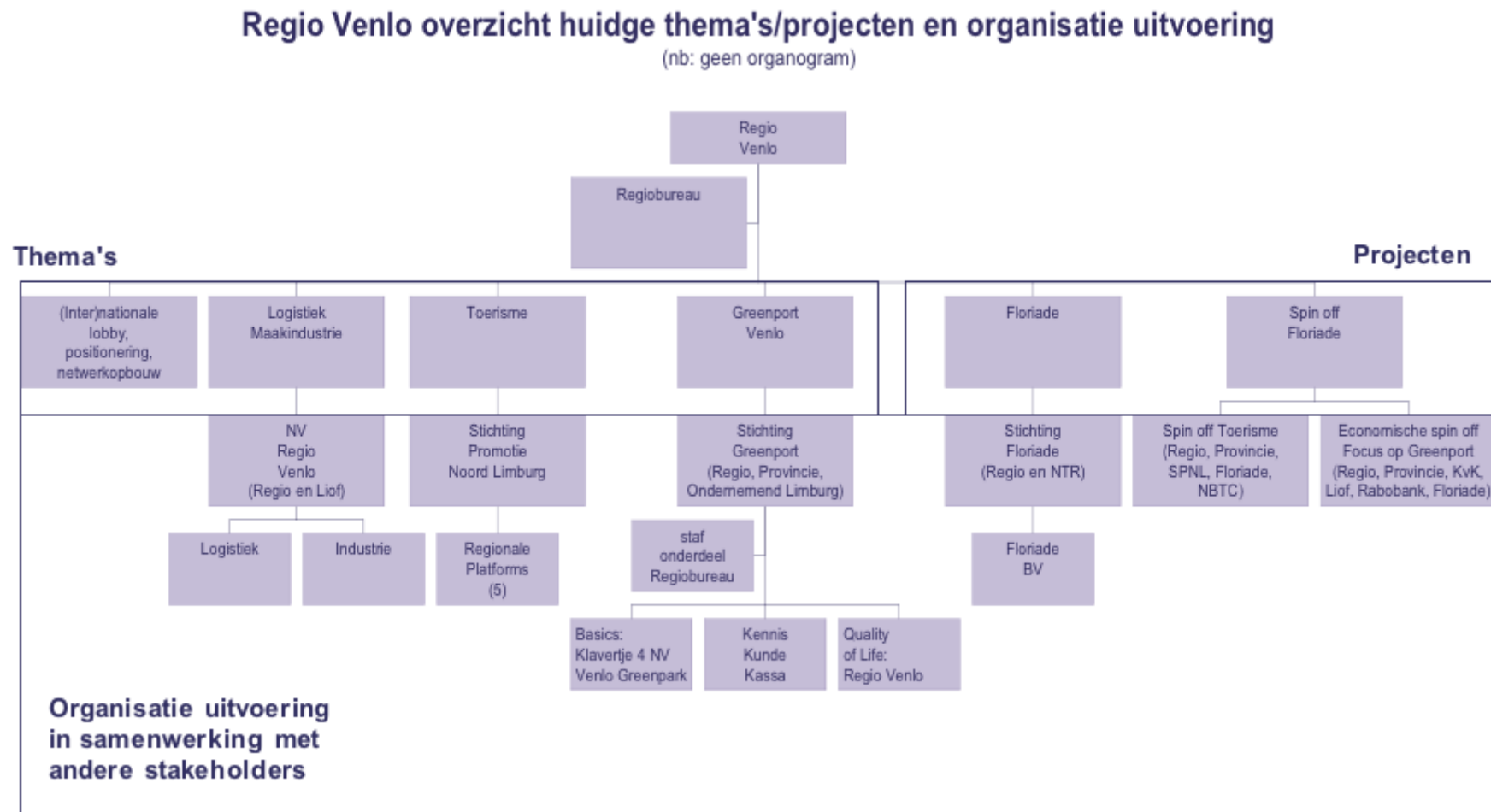
- Risbo (2009). *Arbeidsmigranten uit Midden- en Oost-Europa. Een profielschets van recente arbeidsmigranten uit de MOE-landen*. Risbo: Rotterdam.
- Schouten, L. (2011). Persoonlijke communicatie.
- Schouten, L. (2012). Persoonlijke communicatie.
- Skinner, H. (2008). *The emergence and development of place marketing's confused identity*. Journal of Marketing Management.
- Stichting Greenport Venlo (2012). *Gebiedsontwikkeling*. Geraadpleegd op 04-11-2011 via: <http://www.greenportvenlo.nl/gebiedsontwikkeling/s/9>
- Stichting Promotie Noord Limburg (2011). Geraadpleegd op 06-11-2011) via: <http://www.liefdevoorlimburg.nl/stichting+promotie++noord-limburg>
- Tenhagen, J. (2011). Persoonlijke communicatie. Interviewdatum: 27-05-2011.
- Twigger-Ross, C.L. en D. Uzzell (1996). *Place and identity processes*. Journal of environmental psychology. Vol. 16. No. 3.
- Universiteit Twente (2011). *Studieprogramma Cradle to Cradle*. Geraadpleegd op 14-01-2012 via: http://www.utwente.nl/master/ut/ide/studieprogramma/presentation_c2c.pptx
- Vaane, J. (2009). *Cradle to cradle in de regio Noord-Limburg, een realistisch ontwikkelingsmodel in theorie en praktijk? Onderzoek naar de operationalisering en het draagvlak van het cradle to cradle concept als basis van regionale ontwikkeling*. Master thesis, Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Management Wetenschappen.
- Wikimedia (2012). *Gemeenten en Provincies per 2010*. Geraadpleegd op: 06-11-2011 via: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/c9/2010-Nederlandse-Gemeenten-1790.png>
- Zenker, S., en E. Braun (2010). *Branding a City. A Conceptual Approach for Place Branding and Place Brand Management*.
- ZKA Consultants & Planners (2009). *Economische effectmeting toerisme en recreatie regio Venlo. Nulmeting economische betekenis verblijfs- en dagtoerisme in de regio Venlo*.

Bijlagen

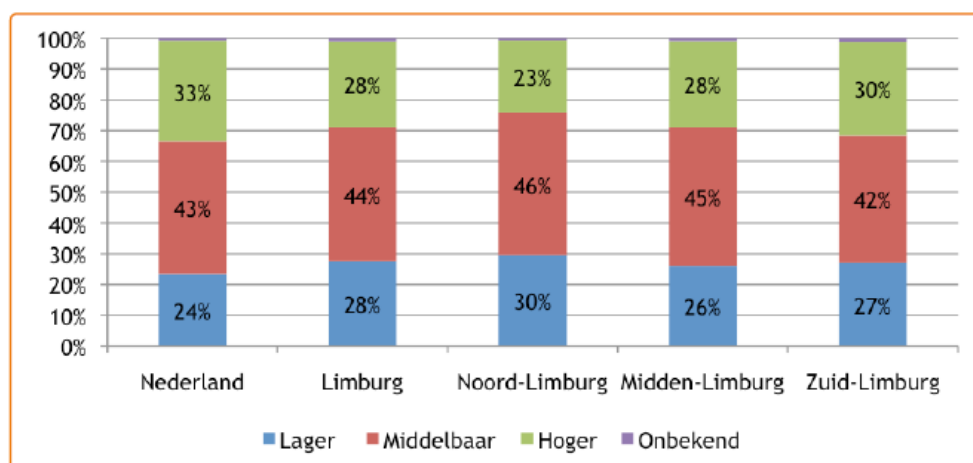
Bijlage I Onderzoeksmodel



Bijlage II Visuele weergave van de organisatiestructuur binnen de Regio Venlo (Regio Venlo, 2012)



Bijlage III Samenstelling beroepsbevolking naar onderwijsniveau in 2009 (Cremers et al., 2011, p.22)

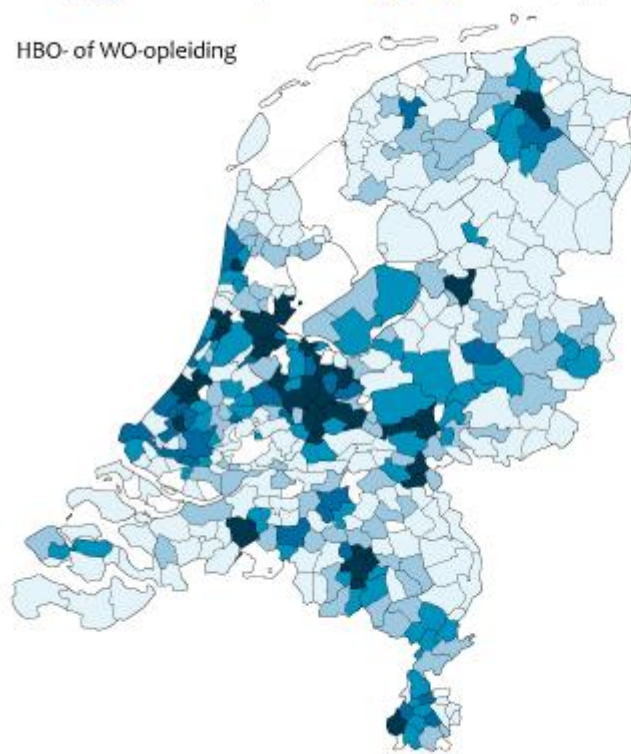


Bron: CBS; Etil/Research voor Beleid.

Bijlage IV Aandeel hoogopgeleiden per gemeente (Compendium voor de Leefomgeving, 2011).

Hoogopgeleide beroepsbevolking per gemeente, 1/1/2008 – 1/1/2010

HBO- of WO-opleiding



Aandeel in %

- Minder dan 26
- 26 – 30
- 31 – 35
- 36 – 40
- Meer dan 40
- Geen gegevens

Bron: CBS.

CBS/meit1/2100
www.compendiumvoordeleefomgeving.nl

Bijlage V Doelgroepenschema met als voorbeelden de doelgroepen onderwijs- en kennisinstellingen en lobby netwerken (eigen bewerking)

Hoofddoelgroep	Subdoelgroepen	Doel	Kernboodschap per subdoelgroep	Wat speelt er al
<i>Onderwijs- en kennisinstellingen</i>		<i>Versterken van kennis- en innovatie-infrastructuur</i>		
	Universiteiten			
	Hogescholen			
	Kennisinstellingen			
	Overig onderwijs			
Hoofddoelgroep	Subdoelgroepen	Doel	Kernboodschap per subdoelgroep	Wat speelt er al
<i>Lobby netwerken</i>		<i>Versterken van de netwerkpositie</i>		
	Europa			
	Rijksoverheid			
	Provincie Limburg			
	Economische netwerken (bijv. Brainport)			
Hoofddoelgroep	Subdoelgroepen	Doel	Kernboodschap per subdoelgroep	Wat speelt er al
<i>Enzovoort</i>				