

Citymarketingprestatie meten

Een verkenning naar de manier waarop

Martijn Wubbolts
Bachelorthesis Planologie
Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen
Augustus, 2011



**Radboud
Universiteit
Nijmegen**

Citymarketingprestatie meten

Een verkenning naar de manier waarop

Martijn Wubbolts
Bachelorthesis Planologie
Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen
Begeleider: dr. S. Dormans
Augustus, 2011



Inhoudsopgave

Inhoud

Inhoudsopgave	IV
Samenvatting.....	V
1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Relevantie van het onderzoek	2
1.3 Doelstelling.....	3
1.4 Vraagstelling	3
1.5 Methodologie.....	4
1.6 Leeswijzer	8
2. Citymarketing.....	9
2.1 Ontwikkeling door de jaren heen	9
2.2 Marketingtheorie.....	11
2.3 Citymarketingtheorie	17
2.4 Conclusies.....	22
3. Marketingprestatie	24
3.1 Ontwikkeling door de jaren heen	24
3.2 Marketingprestatie meten	25
3.3 Conclusies.....	36
4. Citymarketing Balanced Scorecard	38
4.1 Ontwerp.....	38
4.2 Conclusies.....	44
5. Conclusies en aanbevelingen	45
5.1 Conclusies.....	45
5.2 Aanbevelingen.....	48
5.2 Reflectie	49
Geraadpleegde literatuur	50

Samenvatting

'Citymarketing is de hype voorbij', aldus adviesbureau Berenschot. Zij concludeerden dit op basis van de collegeakkoorden over de periode 2010-2014 (Brouwer, Van der Kolk & Mourits, 2010). In tweederde van de gemeenten is sprake van citymarketingbeleid en in vijftig procent van de gevallen is dit geformaliseerd door de politiek (Braun, Eshuis, Klijn & Blijs, 2010). Gemeenten hebben nu met problemen als een moeilijke economie, krimp of slecht imago te maken. Het invoeren van citymarketing lijkt een reële optie om nieuwe inwoners en of bedrijven uit binnen- of buitenland aan te trekken of meer binnen de gemeente gericht: mensen over hun eigen wijk een beter gevoel te geven (VNG, 2011). Braun et al. (2010) concluderen uit onderzoek onder Nederlandse gemeenten dat de resultaten van citymarketing in weinig gevallen wordt gemeten in evaluaties. Dit is opmerkelijk gezien het belang van citymarketing groeit en er veel geld in omgaat (Hospers, Verheul & Boekema, 2011).

Het doel van dit onderzoek is om een raamwerk te ontwikkelen waarmee de prestatie van citymarketing bepaald, verklaard en beoordeeld kan worden. Het moet inzicht geven hoe prestaties tot stand komen, te verbeteren zijn en dient het besteedde budget te kunnen legitimeren. De hoofdvraag luidt dan ook:

"Op welke manier kan, middels gebruik van bestaande marketingprestatie literatuur, de prestatie van citymarketing gemeten worden?"

Er wordt verondersteld dat citymarketing het toepassen van marketingprincipes op een stad is. Daarnaast dat methoden en technieken voor het meten van de marketingprestatie niet zondermeer toepasbaar zijn voor gebruik binnen citymarketing.

"Marketing is een sociaal en managementproces waarin individuen en groepen verkrijgen waaraan zij behoefte hebben en wat zij wensen, door producten met waarde te creëren en deze met anderen uit te wisselen" (Kotler & Armstrong, 2009, p.2). De marketingprestatie heeft betrekking op zowel de manier waarop marketingfuncties en activiteiten geïmplementeerd zijn (input en throughput) als op de resultaten die het gevolg zijn van die activiteiten (Waalewijn, Wijnia & Peelen, 1998). Om de veronderstellingen te onderzoeken worden de kenmerken van citymarketing onderzocht om zo inzicht te verkrijgen op welke punten de bestaande kennis over de marketingprestatie toepasbaar is en aangepast dient te worden voor gebruik binnen citymarketing.

"Citymarketing is het langetermijnproces en/of het beleidsinstrument bestaande uit verschillende, met elkaar samenhangende activiteiten gericht op het aantrekken en behouden van specifieke doelgroepen voor een bepaalde stad" (Lombarts, 2008, p.15). In tegenstelling tot ondernemingen ontlenen steden hun bestaansrecht niet aan winst. Steden ontlenen hun bestaansrecht aan welzijn en welvaart (Buursink, 1991).

Marketing voor bedrijven is gericht op het realiseren van winst, voor steden is dat sociaaleconomische vitaliteit. Ook verschillen in complexiteit van de stad als product, organisatie van citymarketing door betrokkenheid van een diversiteit aan stakeholders en kwalitatieve doelstellingen en breed geformuleerde doelgroepen dragen eraan bij dat het meten van de marketingprestatie van citymarketing complex is. Zodoende kan geconcludeerd worden dat concepten uit het bedrijfsleven voor het meten van de marketingprestatie niet allemaal goed toepasbaar zijn bij citymarketing.

De drie verschillende benaderingen voor het meten van de marketingprestatie komen aan bod. De financiële benadering is op voorhand niet geschikt voor toepassing binnen citymarketing. Kenmerken van citymarketingdomein zijn dat gestreefd wordt naar het realiseren van doelen die gestoeld zijn op kwalitatieve maatstaven zoals imago, het aantrekken van bepaalde doelgroepen en een positieve bijdrage aan de sociaaleconomische vitaliteit van een stad en/of omliggende regio. Op basis van deze kenmerken is besloten de financiële raamwerken niet uit te werken in dit onderzoek.

Bij de partiële benadering richt men zich op bepaalde onderdelen van het marketingdomein door deze te isoleren en grondig te bestuderen. Door het isoleren wordt geprobeerd inzicht te krijgen in de effecten van het onderdeel op het resultaat. Deze benadering lijkt toepasbaar te zijn binnen de citymarketing. Nadeel is bij deze benadering dat niet inzichtelijk wordt wat de gehele marketingprestatie is daar door het isoleren de onderlinge verbanden niet kunnen worden verklaard. De partiële benadering kent twee invalshoeken waarbij de raamwerken van de kwalitatieve invalshoek afvallen. Het is in dit onderzoek juist van belang om de prestatie te kunnen meten en daarvan is geen sprake in de kwalitatieve invalshoek. Van de partiële raamwerken lijkt het 'Return On Quality' (ROQ) model het meest toepasbaar voor gebruik binnen citymarketing. Het gaat er vanuit dat investeringen in kwaliteit uiteindelijk winst opleveren. Het ROQ model is een serie wiskundige vergelijkingen waarbij de netto contante waarde berekend dient te worden voor er uitgaven zijn gedaan. Voor citymarketing lijkt dit een haast ondoenlijke taak.

Integrale meting van de marketingprestatie tracht het resultaat van marketing als geheel weer te geven. Om de prestatie te beoordelen wordt een raamwerk gebruikt die bestaat uit financiële en kwalitatieve maatstaven. Het gebruik van kwalitatieve maatstaven. Het gehele marketingtraject van input, throughput en output wordt bij de beoordeling meegenomen. Dit in tegenstelling tot de partiële benadering waarin de effecten van bepaalde marketingaspecten beoordeeld worden. In vergelijking met de financiële benadering beoordeelt de integrale benadering de marketingprestatie niet alleen op basis van financiële resultaten. Waalewijn et al.(2001) merken op dat de integrale benadering een breed scala aan marketingaspecten gemeten wordt. Zodoende kunnen meet- en verbeterprocessen zeer complex en tijdrovend worden. Daarnaast kan het ertoe leiden dat de belangrijkste waardestuwers moeilijk geïdentificeerd kunnen worden en dat de kosten hoog kunnen uitpakken voor de invoering van een integraal raamwerk. De 'Marketing Balanced Scorecard' (MBSC) van Peelen et al. (1999) is een raamwerk die inzage geeft in de gehele marketingprestatie. Verbanden worden inzichtelijk gemaakt middels een strategy map. Middels de strategy map worden de geselecteerde kritische succesfactoren weergegeven. Dit is een overzichtelijke grafische weergave van de wijze waarop de marketingprestatie tot stand wordt gebracht. De prestaties van de kritische succesfactoren wordt bepaald aan de hand van kritische prestatie indicatoren welke per doelgroep kunnen verschillen. Voor gebruik bij verschillende doelgroepen dienen voor elke doelgroep de kritische succesfactoren en bijhorende prestatie indicatoren benoemd te worden. De MBSC is een afgeleide van de zeer bekende Balanced Scorecard (BSC) van Kaplan en Norton (1992). Er wordt gewerkt met vier perspectieven binnen de MBSC waarbij de marketingstrategie het uitgangspunt is: organisatie en innovatie, marketingactiviteiten, afnemersresponse en marketingresultaten. Het 'Five Perspectives Framework' (FPF) van Shaw (1998) is een ander integraal raamwerk waarmee de marketingprestatie verklaard kan worden. Dit raamwerk, wat zich nog niet in de praktijk heeft bewezen, werkt met twintig maatstaven die zijn onderverdeeld in vijf perspectieven: input, customer motivation, customer behaviour en outputs. Het FPF

onderscheidt zich door de grote aandacht voor segmentatie. Dat betekent dat voor elke doelgroep de marketingprestatie beoordeeld kan worden. Verschillende maatstaven die toegepast worden zijn niet bruikbaar binnen citymarketing.

Om te komen tot een raamwerk voor het meten van de citymarketingprestatie is gekozen voor de raamwerken van de integrale benadering. Deze benadering lijkt het best aan te sluiten bij de kenmerken van citymarketing die behandeld zijn in het tweede hoofdstuk en de toenemende integrale toepassing van dit beleidsveld binnen gemeentelijke organisaties (Brouwer et al., 2010). De twee raamwerken zijn middels de FAROUT- methode van Fleisher & Bensoussan (2004) vergeleken. Dit is een methode om technieken te analyseren op basis van efficiëntie. Op basis van 'accuracy', 'objectivity' en 'usefulness' is gekozen voor gebruik van de MBSC binnen citymarketing. Dit komt vooral omdat het FPF zich niet heeft bewezen in de praktijk en de werking van MBSC zich al heeft bewezen.

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag is de MBSC uitgewerkt voor gebruik binnen citymarketing. Het raamwerk wat ontwikkeld is heet 'Citymarketing Balanced Scorecard' (CMBSC). Hierbij is een mogelijke manier beschreven om een beeld te geven hoe de citymarketingprestatie in kaart gebracht kan worden. In dit voorbeeld is één doelgroep behandeld, de bestaande bewoners. Reden om deze doelgroep te kiezen was de verwachting van het toenemende belang voor het behouden van burgers in tijden van demografische krimp (Hospers, 2009). In hedendaagse praktijk blijkt dat bezoekers nog steeds de belangrijkste doelgroep zijn (Braun et al., 2010).

De opbouw van de CMBSC begint met een situatieanalyse waarin de afnemers, interne situatie en de omgeving wordt onderzocht. Volgende stap is om op basis van de situatieanalyse de marketingstrategie te bepalen. Wanneer dit is gebeurd dienen de kritische succesfactoren en bijhorende kritische prestatie indicatoren benoemd te worden. De kritische succesfactoren zijn in dit voorbeeld weergegeven in een strategy map. Vervolgens moeten de normwaarden worden bepaald. Dit is door een te grote complexiteit in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. De laatste stap is de implementatie van de CMBSC. Voor implementatie dient een informatiesysteem aanwezig te zijn. Betrokken strategische, tactische en uitvoerende partijen dienen bekend gemaakt te worden met de CMBSC. Dit kan het bepalen van normwaarderingen ten goede komen door zinvolle input vanuit de omgeving van de citymarketingorganisatie. Door te communiceren over de CMBSC de toegevoegde waarde ervan duidelijk gemaakt wat waarschijnlijk leidt tot draagvlak voor invoering ervan.

De conclusie van dit onderzoek is dat invoering van een integraal raamwerk om prestaties van de citymarketing te meten een goede manier is om dit te bewerkstelligen. Op deze manier kan een stap gezet worden richting verdere professionalisering. Het geeft mogelijkheden om op een efficiënte manier te bepalen wat de resultaten zijn, op welke wijze die tot stand komen en op welke gebieden maatregelen nodig kunnen zijn om ze te verbeteren. Het besteedde citymarketingbudget kan op deze manier ook verantwoord worden.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksofzet centraal. Er wordt begonnen met het beschrijven van de aanleiding voor het uitvoeren van dit onderzoek, voorts worden de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie voor het uitvoeren van dit onderzoek toegelicht. Daarna wordt de doelstelling van dit onderzoek behandeld gevolgd door de hoofdvraag en de deelvragen die beantwoord zullen worden in deze thesis. De methodologie van het onderzoek wordt beschreven en dit hoofdstuk sluit af met de leeswijzer.

1.1 Aanleiding

In dit onderzoek staat de meetbaar maken van de citymarketingprestatie centraal. Om inzicht te kunnen krijgen hoe de prestatie van citymarketing meetbaar kan worden gemaakt is het van belang om de aanleiding en noodzakelijkheid van citymarketing en het meten van de marketingprestatie te beschrijven. Op deze manier wordt inzicht verkregen op welke manier veranderende omstandigheden van invloed zijn op ontwikkeling van dit beleidsveld.

‘Citymarketing is de hype voorbij’, aldus adviesbureau Berenschot. Zij concludeerden dit op basis van de collegeakkoorden over de periode 2010-2014 (Brouwer, Van der Kolk & Mourits, 2010). In tweederde van de gemeenten is sprake van citymarketingbeleid en in vijftig procent van de gevallen is dit geformaliseerd door de politiek (Braun, Eshuis, Klijn & Blijs, 2010). Gemeenten hebben nu met problemen als een moeilijke economie, krimp of slecht imago te maken. Het invoeren van citymarketing lijkt een reële optie om nieuwe inwoners en of bedrijven uit binnen- of buitenland aan te trekken of meer binnen de gemeente gericht: mensen over hun eigen wijk een beter gevoel te geven (VNG, 2011).

Concurrentie tussen steden is geen nieuw fenomeen. Steden zoeken door de eeuwen heen naar middelen om de economische positie te versterken (Buursink, 1991, p.12). Buursink (1991) concludeert dat reeds in de negentiende eeuw sprake was van promotionele campagnes door steden om toeristen aan te trekken. Doel was om de naamsbekendheid te vergroten en het imago te versterken van de stad wat diende te leiden tot het bevorderen van de plaatselijke werkgelegenheid (Buursink, 1991). Tegenwoordig concurreren steden in toenemende mate om inwoners, bedrijven en bezoekers. Deze worden ook wel de vier B’s genoemd: bewoners, bedrijven, bezoekers en bollebozen (Hospers, 2009). Voor deze toenemende concurrentie tussen steden zijn verschillende oorzaken te benoemen. Deze zijn zowel economisch als politiek van aard.

Vestigingsplaatsfactoren zijn minder tastbaar geworden (Van den Berg, Klaassen & Van der Meer, 1990). In de huidige diensten- of netwerkeconomie vormen grondstoffen vormen niet langer het kapitaal, het draait om cultureel kapitaal (kennis en kunde) en menselijk kapitaal (arbeidspotentieel). Belangrijke aspecten van economische transacties zijn niet langer gebonden aan fysieke aanwezigheid en ruimtelijke nabijheid. Bedrijven volgen hun kapitaal, cultureel en menselijk kapitaal is stedelijk georiënteerd. Zodoende vestigen bedrijven zich bij steden waar voldoende en goed opgeleid personeel te vinden is (Lombarts, 2011).

De economische crisis in de jaren zeventig en tachtig zorgden ervoor dat de financiële positie van gemeenten aanzienlijk was verslechterd. Gemeenten werden daarnaast geconfronteerd met een terugtrekkende overheid en decentralisatie van bevoegdheden van de centrale overheid naar lokale overheden (Van den Berg et al.,

1990). Er werd een nieuwe manier van reguleren en besturen geïntroduceerd, 'urban governance'. Door het opzetten van publiek- private samenwerkingsverbanden waarbij het aantrekken van extra kapitaal, investeringen en nieuwe werkgelegenheid centraal staat blijkt het toenemende belang van urban governance (Lombarts, 2011). Gemeenten moesten een eigen financieel beleid gaan voeren en op zoek naar inkomstenbronnen. Zodoende gedragen zij zich steeds meer als ondernemers (Van den Berg et al., 1990). Gemeenten zijn marktgericht gaan handelen en zoeken in deze context inspiratie bij bedrijven. Inmiddels zijn begrippen als groei- en outputdoelstellingen, marketing en branding vanuit het bedrijfsleven overgenomen door stadsbestuurders. (Hospers et al., 2011).

In deze periode, de jaren tachtig, doet het begrip citymarketing zijn intrede in Nederland (Braun et al., 2010). Stadspromotie is sterk productgericht; het gaat uit van het product stad, dat op de markt verkocht moet worden als vestigingsplaats voor bedrijven of personen. Naarmate bijbehorende promotiecampagnes uitgebreider en meer klantgericht werden, ging de stadspromotie steeds meer over in citymarketing (Buursink, 1991, p.22). Ongeveer gelijktijdig met de opkomst van citymarketing neemt in het bedrijfsleven de interesse voor het begrip marketingprestatie toe. De oorzaken hiervoor zijn vierledig.

Door de verslechterde economische situatie moesten bedrijven efficiënter werken en hun kosten kritischer bekijken. Zodoende werd de noodzaak groter om marketingkosten te kunnen verantwoorden. Daarnaast werd de productlevenscyclus van de meeste producten korter wat ondernemingen dwong om sneller winstgevend te worden. Door technologische ontwikkelingen konden bedrijven op meer verschillende manieren in contact komen met de klant. Door toegenomen keuzeruimte werd het belangrijker dat marketingmanagers hun keuze goed konden onderbouwen. De vierde oorzaak ligt in de ontwikkeling van het besef dat er een duidelijk verband is tussen klantwaarde en aandeelhouderswaarde. Binnen marketing staat de klant centraal en nam ook het belang toe om de prestatie ervan te kunnen meten (Waalewijn, Wijnia & Peelen, 1998).

Braun et al. (2010) concluderen uit onderzoek onder Nederlandse gemeenten dat de resultaten van citymarketing in weinig gevallen wordt gemeten in evaluaties. Dit is opmerkelijk gezien het belang van citymarketing groeit en er veel geld in omgaat (Hospers et al., 2011). Dat prestatiemeting binnen citymarketing is een onontgonnen terrein is wordt bevestigd door de senior consultant citymarketing van adviesbureau Berenschot (dr. M. Pen, persoonlijke communicatie, 26 juni 2011). Er kan verondersteld worden dat binnen citymarketing als beleidveld geleerd kan worden van het meten van de marketingprestatie uit het bedrijfsleven daar stadsbestuurders bij het vermarkten van de stad baseren op marketingprincipes uit het bedrijfsleven. In het bedrijfsleven wordt de afgelopen decennia naast traditionele financiële maatstaven een diversiteit aan concepten en technieken gebruikt om de marketingprestaties te meten en te analyseren (Clark, 2001)

Volgens Warnaby (2009) is een stad complexer dan een product. Doordat een stad uit een verzameling mensen en het een historisch gegroeide eenheid is die bovendien nooit 'af' is kan het niet aangetreden als bijvoorbeeld een blik cola. Dit doet vermoeden dat concepten en technieken uit het bedrijfsleven niet één op één toepasbaar zijn voor gebruik binnen citymarketing.

1.2 Relevantie van het onderzoek

Dit onderzoek is wetenschappelijk en maatschappelijk relevant. In het kader van de marketingprestatie van citymarketing is niet veel wetenschappelijk onderzoek verricht. Citymarketing is een veel beschreven onderwerp maar over prestatiemeting van dit

beleidsterrein kan gesteld worden dat het een onderbelicht onderwerp is. De wetenschappelijke meerwaarde van dit onderzoek is de koppeling tussen methoden en technieken die in het bedrijfsleven worden gebruikt om de marketingprestatie te meten en het beleidsterrein citymarketing. Door de verschillen tussen citymarketing en bedrijfsmatige marketing lijken de raamwerken die in het bedrijfsleven zijn ontwikkeld niet goed toepasbaar in oorspronkelijke vorm voor citymarketing. Door de toepasbaarheid bestaande theorieën te toetsen wordt geprobeerd een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van het fenomeen.

Anno nu is citymarketing een beleidsterrein van gemeenten. Het wordt vastgelegd in collegeakkoorden, er zijn wethouders met citymarketing in de portefeuille en er zijn ambtenaren belast met het ontwikkelen, coördineren en uitvoeren van citymarketing (Braun et al., 2010). Citymarketing is tegenwoordig niet weg te denken uit de beleidspraktijk en er wordt door steeds meer gemeenten in geïnvesteerd (Hospers et al., 2011). Investerings worden gedaan met publiek geld dat afkomstig is van bedrijven en burgers die in de desbetreffende gemeente gevestigd zijn. Gemeenten moeten hun geld zo goed mogelijk besteden en bestuurders moeten zo goed mogelijk inzicht hebben waar het geld aan besteed wordt en wat daarmee bereikt wordt. De conclusie die Braun et al. (2010) dat de resultaten van citymarketing in weinig gevallen gemeten wordt in evaluaties strookt niet met de huidige moeilijke economische situatie waarin het van toenemend belang is dat gemeenten hun uitgaven kunnen verantwoorden. Het meetbaar maken van de citymarketingprestatie zorgt ervoor dat behaalde resultaten bepaald, beoordeeld en verklaard kunnen worden. Op deze wijze kunnen maatregelen die het resultaat positief beïnvloeden efficiënter bepaald worden om zo succesvoller beleid te bepalen en uit te voeren. Het uiteindelijke doel hiervan is dat het welzijn van de gemeente gaat verbeteren.

1.3 Doelstelling

Het doel is om een raamwerk te ontwikkelen waarmee de prestatie van citymarketing bepaald, verklaard en beoordeeld kan worden. Het moet inzicht geven hoe prestaties tot stand komen, te verbeteren zijn en dient het besteedde budget te kunnen legitimeren.

Toelichting doelstelling

Aan dit onderzoek liggen twee verschillende vermoedens ten grondslag. Deze vermoedens zijn dat citymarketing voortkomt uit bedrijfsmatige marketing en dat bestaande kennis uit het bedrijfsleven over het meten van de marketingprestatie niet zondermeer overgenomen kan worden voor gebruik binnen citymarketing. Beide vermoedens worden geanalyseerd in dit onderzoek. Voorts wordt getracht om bestaande methoden en technieken uit het bedrijfsleven om de marketingprestatie te meten bij te stellen voor gebruik binnen citymarketing.

1.4 Vraagstelling

De functie-eisen van de vraagstelling zijn efficiëntie en sturing. Efficiëntie slaat op de mate waarin de kennis die beantwoording van de vraagstelling oplevert bijdraagt aan het bereiken van de doelstelling en sturing betreft de mate waarin duidelijk wordt gemaakt wat er in het onderzoek moet gebeuren (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 97). De hoofdvraag in dit onderzoek is:

Op welke manier kan, middels gebruik van bestaande marketingprestatie literatuur, de prestatie van citymarketing gemeten worden?

Definitie van begrippen

Marketingprestatie: de marketingprestatie heeft betrekking op zowel de manier waarop marketingfuncties en activiteiten geïmplementeerd zijn (input en throughput) als op de resultaten die het gevolg zijn van die activiteiten (Waalewijn et al., 1998)

Citymarketing: citymarketing is het langetermijnproces en/of het beleidsinstrument bestaande uit verschillende, met elkaar samenhangende activiteiten gericht op het aantrekken en behouden van specifieke doelgroepen voor een bepaalde stad (Lombarts, 2008)

Toelichting vraagstelling

Door het uitvoeren van dit onderzoek wordt de hoofdvraag beantwoord en kan geconcludeerd worden of deze vermoedens die ten grondslag van dit onderzoek liggen gegrond zijn. Beantwoording van de hoofdvraag zal leiden tot het bijstellen van bestaande kennis van prestatiemeting voor marketing om deze toepasbaar te maken voor gebruik binnen citymarketing. Daarnaast zal beantwoording van de hoofdvraag leiden tot aanbevelingen voor de wijze waarop het meten van de citymarketingprestatie mogelijk uitgevoerd kan worden.

Deelvragen

Door het beantwoorden van de deelvragen zal uiteindelijk een antwoord gegeven kunnen worden op de hoofdvraag. De deelvragen die voor dit onderzoek opgesteld zijn:

1. *Wat is citymarketing?*
2. *Wat houdt marketingprestatie in?*
3. *Welke benaderingen en raamwerken zijn toepasbaar voor gebruik binnen citymarketing?*
4. *Welke benadering is het meest geschikt voor gebruik binnen citymarketing?*
5. *Welk raamwerk is het meest geschikt voor gebruik binnen citymarketing?*

1.5 Methodologie

Door de methodologie te beschrijven wordt inzicht verkregen in de opzet en aanpak van dit onderzoek. Zodoende worden een aantal aspecten uitgelicht om de methodologie te verduidelijken: de onderzoeksopzet, de onderzoeksstrategie, het onderzoeksmateriaal en verantwoording van het onderzoek.

Onderzoeksopzet

Onderzoeken kunnen descriptief (beschrijvend), exploratief (verkrijgen van ideeën), toegepast (verbeteren van omstandigheden) of toetsend (controleren) zijn (Universiteit Leiden, 2011). Daarnaast hangt het doel van het onderzoek nauw samen met het type onderzoek: theoriegericht of praktijkgericht (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Dit onderzoek bestaat uit verschillende delen. Het eerste gedeelte is exploratief van aard. Er wordt inzicht verkregen op marketing en citymarketing. Dit komt omdat de term citymarketing doet vermoeden dat dit voortvloeit uit bedrijfsmatige marketing. Zodoende wordt in de verkennende analyse ook de grondlegger hiervan, de bedrijfsmatige marketing, onderzocht. Doel is om de verschillen tussen marketing en citymarketing in kaart te brengen die van invloed zijn voor het beantwoorden van de deelvragen drie, vier en vijf.

Het tweede gedeelte is tevens exploratief van aard. Hierin staat de marketingprestatie centraal en wordt onderzocht op welke wijze dit binnen de citymarketing toegepast kan worden. Het vermoeden is dat de bestaande theorieën die in het bedrijfsleven worden gehanteerd niet rechtstreeks toepasbaar zijn voor gebruik binnen citymarketing.

In het derde gedeelte worden de bevindingen die in het eerste en tweede gedeelte zijn gedaan toegepast bij het ontwikkelen van een raamwerk voor het meten van de marketingprestatie van citymarketing. Er is sprake van toegepast onderzoek daar het raamwerk als doel heeft de prestatiemeting te kunnen beheersen.

Exploratief theorietoetsend toegepast onderzoek

Dit onderzoek is exploratief theorietoetsend toegepast opgezet. Middels exploratief onderzoek wordt onderzocht wat citymarketing is en welke samenhang het fenomeen heeft met bedrijfsmatige marketing. Daarnaast wordt onderzocht wat verstaan wordt met marketingprestatie en welke theorieën ten aanzien van het meten van de marketingprestatie er zijn en in hoeverre deze theorieën bruikbaar zijn voor gebruik binnen citymarketing. Door het toepassen van de bevindingen wordt een raamwerk geleverd waarmee het meten van de citymarketingprestatie verbeterd kan worden. Op deze wijze kan bestaande kennis voor het meten van marketingprestatie bijgesteld worden voor gebruik binnen citymarketing. Nu de opzet bekend is wordt ingegaan op het de onderzoeksstrategie die van toepassing is op dit onderzoek. De onderzoeksstrategie geeft aan op welke wijze het onderzoek wordt uitgevoerd (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 159).

Afbakening

Met betrekking tot de verschillende raamwerken voor het meten van de marketingprestatie is een voorselectie gemaakt. De diversiteit aan raamwerken is te groot om in dit onderzoek te behandelen. De raamwerken zijn geselecteerd op basis van keuzes, die in het boek "Zicht op de marketingprestatie" (Waalewijn, Mandour & Oppedijk van Veen, 2001) zijn gemaakt door de auteurs. Zij hebben uitgebreid onderzoek gedaan naar de 'accountability' van marketing. De bevindingen zijn nog actueel daar de laatste ontwikkeling in de marketingconcept, waardemarketing, is meegenomen in hun onderzoek. Deze conclusie is gebaseerd op de beschrijving van de ontwikkeling van het marketingconcept op pagina 26 in het boek "Strategische marketingplanning" (Alsem, 2005).

Onderzoeksstrategie

In de literatuur (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 161) worden vijf verschillende strategieën beschreven: survey-onderzoek, experiment, casestudy, gefundeerde theoriebenadering en bureauonderzoek. Er zijn drie kernbeslissingen van invloed op de onderzoeksstrategie die wordt toegepast. De drie kernbeslissingen die zijn genomen bij dit onderzoek zijn (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 164):

- Breedte versus diepgang: Er is gekozen voor diepgang.

Middels diepte onderzoek naar verschillen tussen bedrijfsmatige en citymarketing en bestaande kennis voor het meten van marketingprestatie wordt getracht een oplossing te bieden voor de geconstateerde problematiek.

- Kwalitatief versus kwantitatief onderzoek: Het onderzoek is kwalitatief van aard.

Bevindingen zijn gebaseerd op gevonden informatie waarbij geen sprake is van cijfers, tabellen en berekeningen.

- Empirisch versus bureauonderzoek: Dit onderzoek is een bureauonderzoek. Er wordt gebruik gemaakt van bestaande literatuur en er is geen veldwerk verricht.

Op basis van de kernbeslissingen is voor het bureauonderzoek als onderzoeksstrategie gekozen. Er is sprake van literatuuronderzoek en secundair bureauonderzoek. Middels literatuuronderzoek wordt inzage verkregen in bedrijfsmatige en citymarketing en het meten van de marketingprestatie. De kennis die betrekking heeft op het meten van de bedrijfsmatige marketingprestatie worden vanuit het gezichtspunt van citymarketing geanalyseerd en geïnterpreteerd. Omdat hierbij gebruik wordt gemaakt van de uitkomsten van reeds verricht onderzoek naar het meten van de marketingprestatie is er sprake van secundair kwalitatief bureauonderzoek. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie op de bevindingen. De data die gebruikt wordt dient in wetenschappelijk opzicht betrouwbaar zijn (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Onderzoeksmateriaal

In deze paragraaf wordt aangegeven welk onderzoeksmateriaal verkregen moet worden om de deelvragen te beantwoorden en op welke manier dit onderzoeksmateriaal verkregen wordt. Voor het beantwoorden van de deelvragen drie, vier en vijf zal op basis van bevindingen de gevonden theorie over marketing en marketingprestatie getoetst worden aan de toepasbaarheid voor gebruik binnen citymarketing. OP deze wijze wordt getracht

Deelvraag één: Wat is citymarketing?

Deze vraag heeft als doel om inzicht te krijgen in het fenomeen citymarketing en de verschillen met bedrijfsmatige marketing te kunnen verklaren. Boeken en vakliteratuur worden geraadpleegd om op die wijze antwoord te geven op vragen als hoe citymarketing omschreven kan worden, waar citymarketing vandaan komt en in hoeverre het concept van bedrijfsmatige marketing toepasbaar is binnen citymarketing. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van internet en fysieke literatuur die gekocht en in de bibliotheek te verkrijgen is.

Deelvraag twee: Wat houdt marketingprestatie in?

Inzage in de marketingprestatie zal verkregen worden door analyse van vakliteratuur. Zoals aangegeven in de afbakening zal hierbij het boek "Zicht op de marketingprestatie" van Waalewijn et al. (2001) centraal staan. Aanvullend op dit op boek worden artikelen geraadpleegd om op die wijze deze vraag te beantwoorden. De informatie zal worden verkregen via internet, aangeschafte boeken en de bibliotheek.

Deelvraag drie: Welke bestaande marketingprestatie benaderingen en raamwerken zijn toepasbaar voor citymarketing ?

Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van geraadpleegde vakliteratuur en reflectie op de bevindingen van voorgaande deelvragen. Nadat de verschillende benaderingen en raamwerken in kaart zijn gebracht en beschreven, wordt de toepasbaarheid vanuit het gezichtspunt van citymarketing geanalyseerd. Zodoende wordt verwezen naar de gevonden informatie van deelvragen één en twee.

Deelvraag vier: Welke benadering is het meest geschikt voor gebruik binnen citymarketing?

Voor de beantwoording van deze vraag wordt het fenomeen citymarketing beschreven en zal zodoende voortborduren worden op de bevindingen van deelvraag één en drie. Bij het beantwoorden van deelvraag één zal een duidelijk beeld worden gegeven wat de verschillen zijn tussen bedrijfsmatige- en citymarketing. Deze verschillen zijn van invloed op de keuze die gemaakt wordt met betrekking tot de overgebleven benaderingen. Voorts worden de eigenschappen van de benaderingen die overgebleven zijn tegen elkaar weggezet met als uitgangspunt de toepasbaarheid voor gebruik binnen citymarketing. De informatie die voor het beantwoorden van deze deelvraag benodigd is reeds geraadpleegd bij het beantwoorden van de voorgaande deelvragen.

Deelvraag vijf: Welk raamwerk is het meest geschikt voor gebruik binnen citymarketing?

Om deze vraag te beantwoorden, zal net als bij deelvraag vier, voortborduren worden op de deelvragen één en drie. De eigenschappen met bijhorende voor- en nadelen in gebruik en toepasbaarheid voor citymarketing worden geanalyseerd. De informatie die voor het beantwoorden van deze deelvraag benodigd is reeds geraadpleegd bij het beantwoorden van de voorgaande deelvragen.

Verantwoording

Om tot een goed resultaat te komen zijn keuzes gemaakt en aannames gedaan. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is gekozen voor de deelvragen. Keuzes met betrekking tot de kernbeslissingen hebben geleid tot een keuze van de gekozen onderzoeksstrategie.

Bij het formuleren van de deelvragen zijn aannames gedaan. De eerste aanname is dat citymarketing voorkomt uit bedrijfsmatige marketing. Zodoende worden deze begrippen geanalyseerd en worden de eigenschappen van citymarketing in kaart gebracht. Kennis die over deze begrippen beschikbaar is komt uit de bedrijfseconomische hoek en sociale geografische wetenschap. Daarnaast wordt aangenomen dat de theorieën en technieken die in het bedrijfsleven worden toegepast om de marketingprestatie te meten niet zondermeer toepasbaar zijn voor gebruik binnen citymarketing. De bestaande kennis die wordt geanalyseerd met betrekking tot dit onderwerp komt uit de bedrijfseconomische wetenschappen.

De keuze om dit onderzoek op basis van bureauonderzoek uit te voeren is tot stand gekomen na gesprekken met experts uit het veld en vooronderzoek. In de bestaande literatuur over citymarketing is dit een onderbelicht onderwerp. Het meten van de citymarketing is een onontgonnen terrein en het toepassen van een raamwerk om de effecten te kunnen bepalen, verklaren en beoordelen komt voor zover bekend niet voor. Al is er zeker één gemeente die bezig is om een dergelijk raamwerk te ontwikkelen (dr. M. Pen, persoonlijke communicatie, 16 juni 2011). Zodoende is gekozen voor een mix van literatuur en secundair bureauonderzoek om op die wijze een nieuwe invalshoek te creëren voor bestaande kennis met betrekking tot beheersen van de meetbaarheid van citymarketing resultaten.

De laatste verantwoording heeft betrekking op het onderzoeksobject van dit onderzoek. Citymarketing verschilt van gemeente tot gemeente. Wat alle citymarketingorganisaties gemeen hebben is dat er investeringen worden gedaan om bepaalde doelen na te streven. Het meetbaar maken van de citymarketingprestatie is

wenselijk voor elke organisatie om behaalde resultaten te bepalen, beoordelen en verklaren om op die wijze het proces bij te kunnen sturen indien gewenst. Echter verschilt de situatie per gemeente en is het niet mogelijk een enkel en overal toepasbaar raamwerk te leveren. Het voorgestelde raamwerk kan dan ook gezien worden als ideaalbeeld of richting waarop men zal moeten gaan om het beleidsveld verder te professionaliseren.

Reflectie methodologie

In dit hoofdstuk is de methodologie beschreven zodat inzicht verkregen wordt in de opzet en aanpak van het onderzoek en op welke manieren informatie wordt verzameld om het onderzoek uit te voeren. De typering kan worden omschreven als exploratief, theorietoetsend toegepast onderzoek. Dat betekent dat over bepaalde fenomenen (de meetbaarheid van de citymarketingprestatie en toepasbaarheid van bestaande kennis over het meetbaar maken van bedrijfsmatige marketing en citymarketing zelf) vermoedens bestaan en dat in dit onderzoek wordt geanalyseerd of deze vermoedens gegrond zijn. Afbakening heeft plaatsgevonden door de te behandelen raamwerken voor het meten van de marketingprestatie te beperken tot keuzes die door Waalewijn et al. (2001) zijn gemaakt. De relevantie van hun bevindingen is gecontroleerd door de marketingconcepten die zij behandelen naast de meest recente ontwikkeling van het marketingconcept te leggen. De strategie voor het uitvoeren van dit onderzoek wordt gevolgd aan de hand van literatuur- secundair bureauonderzoek. Tot slot wordt gebruik gemaakt van verschillende soorten onderzoeksmateriaal om zo een gedegen onderzoek uit te voeren. Het onderzoeksmateriaal bestaat uit informatie die wordt verkregen via boeken, vakliteratuur, artikelen en internet. Op deze methodische werkwijze wordt verwacht dat dit onderzoek gedegen en succesvol uitgevoerd moet kunnen worden.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk twee van dit onderzoek wordt het begrip citymarketing geanalyseerd. De ontwikkeling van citymarketing wordt behandeld en de samenhang met (bedrijfsmatige) marketing wordt inzichtelijk gemaakt. Daarnaast worden de specifieke eigenschappen van citymarketing beschreven en de verschillen tussen de domeinen van marketing en citymarketing toegelicht.

Hoofdstuk drie behandelt het begrip marketingprestatie. Er wordt toegelicht hoe marketingprestatie zich door de tijd heeft ontwikkeld en hoe het gemeten kan worden. Daarbij worden de drie benaderingen en bijhorende raamwerken die binnen de afbakening bepaald zijn behandeld.

In het vierde hoofdstuk wordt één van de raamwerken uit hoofdstuk drie geselecteerd voor gebruik binnen citymarketing. Dit gebeurt op basis van de eigenschappen van citymarketing en het bijhorende domein en specifieke kenmerken van de raamwerken. Selectie van de raamwerken gebeurt in twee ronden. In de eerste ronde wordt bepaald welke benadering en bijhorende raamwerken het meest toepasbaar zijn voor gebruik binnen citymarketing. In de tweede ronde wordt het meest geschikte raamwerk geselecteerd aan de hand van de FAROUT methode van Fleisher en Bensoussan (2004).

Hoofdstuk vijf beschrijft op welke wijze het gekozen raamwerk toegepast kan worden voor het meten van de citymarketingprestatie. Hierbij wordt stilgestaan hoe het succesvol geïmplementeerd kan worden. Tot slot volgen in hoofdstuk zes de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek.

2. Citymarketing

De term citymarketing doet vermoeden dat er een verband is met (bedrijfsmatige) marketing. Bij citymarketing lijkt het erop dat marketingprincipes toegepast worden op een stad. Zodoende wordt eerst stilgestaan bij marketing en worden inzichten in citymarketing in dit hoofdstuk uiteengezet. Op deze wijze wordt antwoord verkregen op de eerste deelvraag "Wat is citymarketing"? Paragraaf 2.1 behandelt de ontwikkeling van citymarketing. In paragraaf 2.2 wordt de marketingtheorie behandeld. Hierin ligt de basis voor het uitwerken van de citymarketingtheorie. Deze uitwerking vindt plaats in paragraaf 2.3 waarin het citymarketingdomein centraal staat. Op deze manier worden de verschillen met de marketingtheorie inzichtelijk gemaakt. Deze verschillen zijn van belang omdat zij later in dit onderzoek relevant zijn bij het bepalen van de meest geschikte benadering en bijstellen van het meest geschikte raamwerk uit de marketingprestatie literatuur. In paragraaf 2.4 worden de belangrijkste bevindingen van deze analyse samengevat.

2.1 Ontwikkeling door de jaren heen

Rivaliteit tussen steden, ook wel stedenstrijd, is bijna even oud als het fenomeen stad zelf. Stedenstrijd is eeuwen oud en gebaseerd op tegenstrijdige zakelijke belangen van kooplieden, bankiers en andere zakenmensen van verschillende steden (Buursink, 1991).

Tot de jaren tachtig van de vorige eeuw trachtten gemeentebesturen middels stadspromotie te bereiken dat mensen zich in desbetreffende stad zouden vestigen of er als toerist een tijd door zouden brengen. Het is rechtstreeks gericht op vergroting van de naamsbekendheid en versterking van het plaatsimago van de desbetreffende stad. Stadspromotie is sterk productgericht; het gaat uit van het product stad, dat op de markt verkocht moet worden als vestigingsplaats voor bedrijven of personen of als aantrekkelijke plaats voor toeristen om te bezoeken (Buursink, 1991).

Volgens Van den Berg et al. (1990) zijn verschillende oorzaken aan te wijzen voor de opkomst van citymarketing in de jaren tachtig. Gemeenten beschikten over grote oppervlakten ongebruikte bedrijventerreinen en leegstaande kantoorcomplexen door economische tegenspoed in de jaren zeventig en tachtig. Een andere ontwikkeling in deze periode was dat bevoegdheden werden gedecentraliseerd. De centrale overheid realiseerde een bezuiniging op uitgaven. Dit betekende voor de gemeentebesturen dat zij werden gedwongen hun eigen financiële positie te verbeteren. Echter waren de financiële mogelijkheden van gemeenten in die periode beperkt. Dit werd veroorzaakt door de stijgende werkeloosheid en een laag investeringsklimaat als gevolg van de slechte economische situatie. Om deze veranderende omstandigheden het hoofd te bieden werden gemeentebesturen tot innovaties en veranderingen in het reguleren en besturen van de stad. Lokale overheden worden vanaf deze periode gedwongen meer marktgericht handelen.

Stadsbestuurders komen meer in een positie terecht die te vergelijken is met die van ondernemers. De marktpositie van de stad moet verkend en versterkt worden en er dient een strategie uit te worden gezet om de welvaart en het welzijn van de stad te bevorderen. Daarbij is behoefte aan onzekerheidsreductie bij het versterken van de economische toekomst van de stad. Ondernemers passen marketing toe om onzekerheden te reduceren middels marktonderzoek, aangepaste management- en productietechnieken. Citymarketing wordt sindsdien ook wel gezien als een instrument waarmee de onzekerheid over ontwikkelingskansen van steden verkleind kan worden (Buursink, 1991).

Ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie, toenemende

globalisering en de transitie van een industriële- naar een wereldwijde diensten-, kennis- en netwerkeconomie hebben geleid tot het ontstaan van stedelijke agglomeraties waarbij bedrijven zich vestigen rond gespecialiseerd clusters. De aanwezigheid van fysieke en digitale netwerken is voor steden van groot belang voor toegang tot communicatie en informatie. Kenmerk van de huidige netwerkeconomie is dat bedrijven meer 'footloose' zijn. Hiermee wordt bedoeld dat bedrijven niet gevonden zijn aan de fysieke aanwezigheid en ruimtelijke nabijheid van grondstoffen. In de huidige economie draait het om cultureel en menselijk kapitaal. Dit kapitaal is echter te vinden in steden en stedelijke gebieden. Zodoende vestigen bedrijven zich op die plekken waar voldoende kennis, kunde en arbeidspotentieel aanwezig is. Aantrekkelijk van steden is sindsdien een belangrijke vestigingsconditie geworden (Lombarts, 2011).

Aantrekkelijkheid van een stad wordt bepaald door de aanwezigheid van een groot en divers aanbod aan leisure. Dat wat bezoekers aantrekt blijkt ook aantrekkelijk te zijn voor het aantrekken en behouden van bewoners en bedrijven. Leisure kan gezien worden als een factor die het aantrekkelijk maakt zich er te vestigen. De essentie van citymarketing ligt tegenwoordig het aantrekkelijk maken van een stad door een groot en breed aanbod van leisure. Op deze manier kan voldoende cultureel en menselijk kapitaal aangetrokken en behouden blijven voor een stad (Lombarts, 2008). Dat het aanbod van leisure als onderscheidend wordt gezien in de hedendaagse citymarketing kan verklaard worden aan het gegeven dat de meeste gemeenten een vergelijkbaar hoogwaardig aanbod hebben van infrastructuur en voorzieningen (Hospers, 2009). Wat binnensteden betreft zijn steden steeds meer op elkaar gaan lijken en wordt er ook wel gesproken over de 'McDonaldisering' en de opkomst van 'clone cities' (Landry, 2006). Homogenisering zorgt ervoor dat details zoals de indruk van een stad, berichten in de media en beeldvorming bij de locatiekeuze belangrijker worden. Gemeentebesturen dienen actief bezig te zijn met de vraag of de stad aantrekkelijk genoeg is voor de eigen bevolking en potentiële nieuwkomers (Hospers et al., 2011).

De nieuwste ontwikkeling binnen citymarketing speelt in op het toenemende belang van de genoemde details. Deze trend binnen citymarketing is citybranding. Citybranding is afgeleid van 'branding' uit het bedrijfsleven (Ashworth, 2011). In het bedrijfsleven wordt onderscheid gemaakt tussen 'corporate branding', het exploiteren van de bedrijfsnaam als merk en 'umbrella branding', het uitbrengen van meerdere merken onder dezelfde bedrijfsnaam. Door beide vormen toe te passen kunnen bedrijven waarde creëren voor de verschillende stakeholders. Bijvoorbeeld Unilever. Dit bedrijf produceert diverse producten in verschillende categorieën met diverse merknamen onder de paraplu van de corporate brand als overkoepelend merk. Op deze wijze wordt gerealiseerd dat de verscheidenheid aan doelgroepen elk met een eigen merk worden bediend. De corporate brand is het verbindende element voor de gehele organisatie en ondersteunt het verhaal dat door de afzonderlijke merknamen wordt verteld. De corporate brand kenmerkt zich door zich te identificeren met universele waarden (Kavaratzis & Ashworth, 2005). Bedrijven passen dit toe omdat branding waarde toevoegt aan het product. Daarnaast levert het waarde voor de stakeholders omdat voor producten met een gewaardeerd merk een hogere prijs gevraagd kan worden dan producten zonder merk. Branding draagt bij aan productdifferentiatie en positionering (Ashworth, 2011). Citybranding houdt in dat de plaatsnaam als merknaam zo gepositioneerd wordt dat het de '*stad als geheel*' verbindt met de '*verzameling onderdelen*' waaruit de stad is opgebouwd. Door een brug te bouwen tussen het 'stadsmerk' en onderdelen van de stad ontstaat een consistente eenheid, bestaande uit verschillende kenmerken die met elkaar

samenhangen. Hierdoor ontstaat een uniformer beeld over de stad, waardoor de stad zich helderder en duidelijker profileert met als gevolg dat de stad meer onderscheidend is voor de gekozen doelgroepen (Kavaratzis & Ashworth, 2005). De begrippen 'identiteit' en 'imago' zijn voor citybranding van belang. Pellenbarg (1991) stelt dat identiteit van een stad is wat de stad werkelijk is, stedelijk imago het beeld dat doelgroepen van de stad hebben. Het beeld over een stad gevormd kan worden door eigen ervaring, andermans ervaring en informatiebronnen (Pellenbarg 2007). Daar waar het bij citymarketing draait om de beïnvloeding van het handelen van doelgroepen zodat ze voor de desbetreffende stad kiezen. Er is ook wel sprake van een 'outside-in' benadering omdat de (potentiële) gebruikers van een stad centraal staan. Bij citybranding gaat het erom dat de doelgroepen een juiste beeldvorming van de stad krijgen vanuit de gedachte dat het imago van grote invloed is op het keuzeprocess. Er is dan sprake van een 'inside-out' aanpak (Lombarts, 2011).

2.2 Marketingtheorie

Uit de voorgaande paragraaf blijkt dat de ontwikkeling van citymarketing samenhangt met marketing zoals deze in het bedrijfsleven wordt toegepast. Voor dit onderzoek is dit zinvol omdat voor het bijstellen van marketingkenmerken aan citymarketing haalbaar is gezien de verschillende omstandigheden waar disciplines in opereren.

Definitie van marketing

Marketing is meer dan verkopen en reclame maken. Dit zijn instrumenten uit de marketingmix waarmee de markt bewerkt wordt. De marketingmix wordt later in dit hoofdstuk behandeld.

"Marketing is een sociaal en managementproces waarin individuen en groepen verkrijgen waaraan zij behoefte hebben en wat zij wensen, door producten met waarde te creëren en deze met anderen uit te wisselen" (Kotler & Armstrong, 2009, p.2).

Marketing anno nu

De doelstelling voor het toepassen van marketingprincipes is tweeledig: klanten aantrekken door waarde te creëren en bestaande klanten behouden door hen tevreden te houden. Beide dienen tot het creëren van sterke, winstgevendende klantrelaties. "Marketing is doorslaggevend voor alle organisaties" (Kotler & Armstrong, 2009, p.2). Het opbouwen van klantrelaties berust op het creëren van klantwaarde en tevredenheid. Klantwaarde is de waarde die gebruikers ontleen aan producten. Klantwaarde wordt gemeten aan de hand van door niet alleen de percepties van klanten ten aanzien van (instrumentele) producteigenschappen te meten, maar ook de gevolgen van aanschaf en de doelen die klanten wensen te bereiken door het productgebruik. Het voorzien in klantwaarden is echter geen garantie voor klantentrouw. Voor het creëren van klantentrouw is het essentieel om een vertrouwd merk op te bouwen middels branding. De aandacht voor klantwaarden en waarde van het merk wordt ook wel waardemarketing genoemd (Alsem, 2005).

Marketinggerichte organisaties spelen in op de behoeften en wensen van de klant en denken terug vanuit de markt (Verhage, 2004, p.36). Er kan ook wel gesproken worden van marktgerichtheid. Marktgerichtheid kent volgens Alsem (2005, p.24) drie componenten:

- *Afnemergericht denken*; er wordt onderzocht wat wensen en meningen van doelgroepen zijn en de uitkomsten hebben gevolgen voor het handelen van een onderneming.
- *Concurrentiegericht denken*; er is informatie beschikbaar over concurrenten en deze wordt systematisch geanalyseerd en gedistribueerd binnen de organisatie, er wordt gereageerd op acties van concurrenten en de organisatie weet op welke wijze ze zich kan onderscheiden.
- *Geïntegreerde besluitvorming*; informatie wordt gedeeld in de organisatie en strategieën voor functionele gebieden worden op elkaar afgestemd.

Nu inzichtelijk is gemaakt wat marketing is wordt dieper ingegaan op de manier waarop een onderneming succes tracht te bereiken. Dit is noodzakelijk om inzicht te krijgen welke invloed marketing heeft op beslissingen die worden genomen. Dit wordt marketingplanning genoemd en is gericht op het reduceren van onzekerheden en kan zowel strategisch als operationeel zijn (Alsem, 2005). Nu volgt een beschrijving van strategische en operationele planning en beslissingen die genomen dienen te worden door een onderneming. Deze beschrijving is gebaseerd op de analyse van Alsem (2005).

Strategische planning

Strategische planning houdt in dat eerst de omgeving en eigen mogelijkheden zorgvuldig geanalyseerd worden en op dat op basis van deze situatieanalyse doelstellingen en een strategie geformuleerd worden. De belangrijke eigenschappen zijn:

- *Externe oriëntatie*: ontwikkelingen en stakeholders in de gehele externe omgeving worden beschouwd.
- *Langetermijnoriëntatie*: strategieën worden voor een periode van twee tot vijf jaar geformuleerd. Deze worden vertaald naar kortetermijn beslissingen die aangeduid worden als operationele beslissingen.

De gekozen strategie wordt de richting van de onderneming bepaald en worden de benodigde middelen voor langere termijn vastgelegd. Hierbij dient een zeker mate van flexibiliteit aangehouden te worden om te kunnen reageren op veranderende omstandigheden. Langetermijnstrategieën dienen jaarlijks geëvalueerd te worden en indien nodig bijgesteld te worden. Daarnaast vervult de strategie een interne communicatieve functie. Het zorgt ervoor dat binnen een onderneming bekend is welke koers gevolgd worden en zorgt er op die manier voor de 'de neuzen de zelfde kant op staan'. Het heeft dan ook betrekking op alle functionele gebieden in een onderneming. De planning binnen de functionele gebieden dient geheel op elkaar afgestemd te worden.

De verzameling van activiteiten op strategisch niveau binnen een onderneming worden door Kotler (2003) aangeduid als *analyse, planningsactiviteiten, implementatie* en *controle*. Hieronder worden deze verschillende activiteiten toegelicht.

Analyse

Analyses hebben betrekking op het analyseren van (potentiële) afnemers, uitvoeren van concurrentieanalyses, bestuderen van de distributiestructuur en leveranciers, het analyseren van de bedrijfscultuur en macro-omgeving en het analyseren van het eigen bedrijf en merk(en).

Planningsactiviteiten

Onder planningsactiviteiten wordt verstaan dat alle beslissingen worden opgenomen in plannen. De planningsactiviteiten kunnen als volgt worden samengevat:

- Waar (en wanneer en met wie) wordt geconcentreerd? Dit heeft betrekking op keuzes van markten, posities en periodes.
- Hoe gaan we concurreren? Betreft het kiezen van verdedigbare concurrentievoordelen inclusief positionering, doelgroepbepaling en segmentatie, het vaststellen van doelstellingen met betrekking tot de inzet van de marketingmix.

Implementatie

Activiteiten die betrekking hebben op de implementatie van de gekozen strategie hebben betrekking op het verdelen van budgetten, motiveren en managen van personeel.

Controle

De controleactiviteiten betreffen de analyses van resultaten op basis van financiële en kwalitatieve maatstaven. Het is van belang inzicht te hebben in de verschillende niveaus van een onderneming om duidelijkheid te krijgen wat geanalyseerd dient te worden. De verschillende niveaus in een onderneming zijn:

- *Ondernemingsniveau*: dit is het topniveau. Alle producten die de onderneming uitbrengt maken deel uit van het assortiment. Het bijhorende merkniveau is corporate brand.
- *Divisie of SBU-niveau*: een divisie of *strategic business unit* (SBU) is een autonoom opererende eenheid binnen een onderneming. Het is mogelijk dat binnen een divisie diverse productgroepen zijn ondergebracht. Een productgroep omvat een groep samenhangende producten en komt vaak overeen met een bepaalde markt. Een SBU is opgebouwd rond één productgroep en heeft de volgende kenmerken:
 - Actief op één markt of een aantal sterk gerelateerde markten en verkoopt een afgebakend aantal soorten producten en voorziet in de behoefte van een duidelijk gedefinieerde groep afnemers
 - Concurrereert met duidelijk afgebakende groep concurrenten
 - Verantwoordelijk voor eigen strategische planning en heeft een eigen winstverantwoordelijkheid

De bijhorende merkniveaus zijn umbrella brand en individueel merk. De umbrella brand is toepasbaar voor verschillende productcategorieën en het individuele merk voor een enkele productcategorie.

- *Product- en marktinstrumentniveau*: dit is het niveau van het product die concreet op de markt wordt aangeboden. Wanneer een product voor verschillende doelgroepen bestemd is wordt gesproken over een *product- marktcombinatie* (PMC). Individuele producten worden in de markt ondersteund door marktinstrumenten, ook wel de marketingmix genoemd. De marktinstrumenten worden verder uitgewerkt in de volgende alinea. Daar marktinstrumenten ingevuld worden voor producten komt dit overeen met het productniveau. Ook aangeduid als operationeel niveau. Het bijhorende merkniveau is het type product of variëteit.

Op deze wijze wordt duidelijk dat strategische planning van groot belang is voor strategisch management. Met name door beslissingen op het gebied van de afzetmarkt, die dan ook de kern van de ondernemingsstrategie vormt. De noodzakelijke informatie voor het maken van dergelijke beslissingen wordt binnen een onderneming door het functionele gebied marketing aangeleverd. De genomen beslissingen zijn van grote invloed is op alle functionele gebieden van een onderneming. Marketing is voor strategische planning zeer relevant omdat beide sterk *extern georiënteerd* zijn.

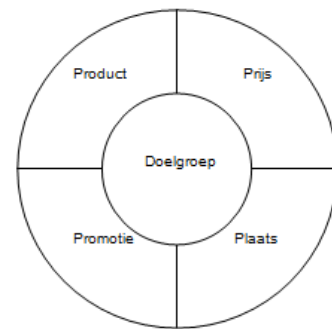
Operationele planning

Operationele planning, ook aangeduid als operationele marketing, heeft betrekking op de strategische uitwerking van de marktinstrumenten, of marketingmix, op productniveau. Hierbij wordt de beslissing die wat betreft de positionering die op een hoger niveau is genomen uitgewerkt. De marketingmix kan gedefinieerd worden als “de serie beheersbare, tactische instrumenten die gecombineerd worden om de gewenste reactie op de doelmarkten te bereiken” (Kotler & Armstrong, 2009, p.34).

De instrumenten zijn onder te verdelen in de vier P's:

product, prijs, plaats en promotie.

Product staat voor de combinatie van aangeboden goederen en diensten. *Prijs* hetgeen wat de afnemer er voor over heeft om tot aanschaf over te gaan, inclusief tijd en moeite. *Plaats* heeft betrekking op de activiteiten waarmee het product tot de afnemer gebracht wordt. *Promotie* slaat op de activiteiten om de doelgroep tot aanschaf over te halen.



Figuur 1 Bron: Kotler 1969

De kern van de marketingstrategie

Beslissingen met betrekking tot de marketingstrategie worden op de reeds beschreven niveaus in de onderneming genomen. Op elk niveau dienen de volgende vragen beantwoord te worden:

- Waar gaan we concurreren? Op welke markten, met welke producten, wanneer en in welke mate?
- Hoe gaan we concurreren? Met welk onderscheid?

Ondernemingsstrategie

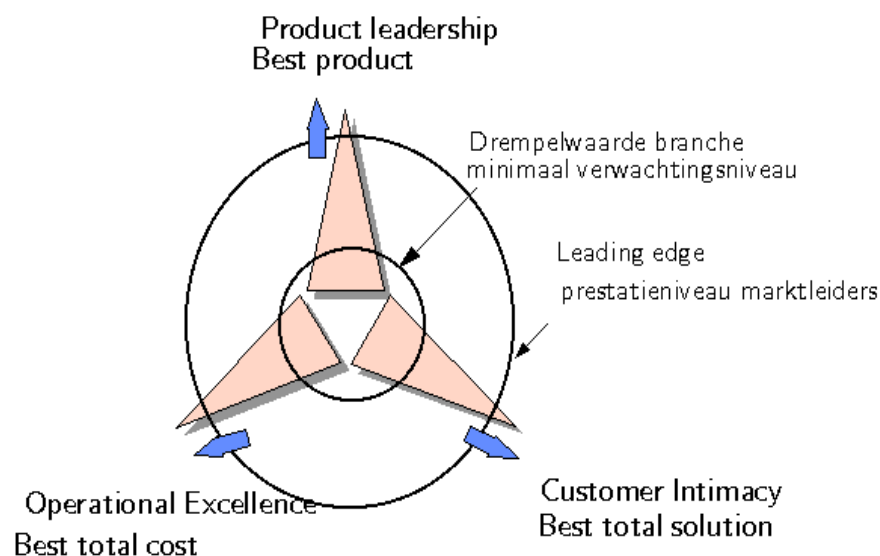
Op de eerste vraag wordt op ondernemingsniveau bepaald op welke markten de onderneming gaat concurreren. Dit gebeurt op zowel ondernemings- als divisie/SBU-niveau. De gewenste posities (zoals groei) worden vastgesteld voor productgroepen en tijdstippen worden bepaald waarop doelen gerealiseerd dienen te zijn.

De tweede vraag betreft de keuze van waardestrategie. In dit onderzoek worden de waardestrategieën van Treacy & Wiersema (1993) aangehouden. Zij onderscheiden drie strategieën:

- *Product leadership*; ontwikkelen van innovatieve, waarde toevoegende producten.
- *Operational excellence*; het goed en efficiënt uitvoeren van bedrijfsprocessen welke leiden tot zo weinig mogelijk kosten.
- *Customer intimacy*; individuele klantbenadering door het leveren van producten op maat.

Zij stellen dat elke onderneming een keus moet maken in het uitblinken in één van de waardedisciplines. Deze keus is bepalend voor de gehele bedrijfsvoering. Daarnaast dienen de twee overgebleven waardedisciplines wel van voldoende niveau te zijn. In feite kan een onderneming pas uitblinken wanneer alledrie de disciplines van behoorlijk niveau zijn. Alsem (2005) geeft twee redenen om deze indeling van waardestrategieën aan te houden:

- Deze indeling een koppeling met segmentatie. Zo is segmentatie bij *operational excellence* niet mogelijk, kent *customer intimacy* een verregaande vorm van segmentatie door individuele benadering en is enige segmentatie te verwachten bij *product leadership*.
- Het model geldt voor ondernemingen, divisies of SBU's. Het meest helder is als de hele organisatie één waardestrategie kent. Echter is het denkbaar dat bij zeer zelfstandig opererende divisies of SBU's sprake is van onderlinge verschillen in waardestrategie.



Figuur 2 bron: ICSB.nl

Een kanttekening die Alsem (2005) bij dit model plaatst is dat het merkimago niet expliciet opgenomen. Het model houdt geen rekening met ondernemingen die uitblinken op merkimago. Dit kan ondervangen worden door het uitblinken in imago opbouw te zien als vorm van *product leadership*. Dergelijke ondernemingen dienen uit te blinken in het gebruik van het marketinginstrument promotie.

De marketingstrategie

Op het tweede niveau, de marketingstrategie, worden beslissingen genomen 'waar' geconcentreerd wordt. Deze beslissingen hebben betrekking op de keuze van een *doelgroep*. De doelgroep is bij het bepalen van de ondernemingsstrategie voor een belangrijk deel vastgelegd door het bepalen welke producten voor welke afnemers worden gemaakt. Bij het bepalen van de marketingstrategie dienen meer specifieke keuzes gemaakt te worden. Dit wordt gedaan met behulp van *segmentatie* (Alsem, 2005).

“Segmentatie betekent dat de gekozen markt opgedeeld wordt in diverse klantgroepen met verschillende behoeften, kenmerken of gedragingen die mogelijk een apart product of gewijzigde marketingmix vereisen” (Kotler & Armstrong, 2009, p.90).

Bij het beantwoorden van de ‘hoe’ vraag worden keuzes gemaakt in de marketingstrategie met betrekking tot het concurrentievoordeel. Deze is bij voorkeur verdedigbaar. Een verdedigbaar concurrentievoordeel betekent dat een merk (Alsem, 2005):

- Ergens goed in is
- Een eigenschap heeft die concurrenten moeilijk kunnen verkrijgen
- Van belang is voor de afnemers

Het verdedigbaar concurrentievoordeel hangt samen met de positionering. Positioneren heeft te maken met het beïnvloeden van de merkperceptie bij afnemers in relatie tot producten van concurrenten. Succesvolle merkpositionering draait om het kiezen van merkassociaties die relevant zijn voor de doelgroep en is sterk, relevant en uniek en heeft een hoge naamsbekendheid (Keller, 2003).

Merkpositionering vormt de aansturing voor alle activiteiten rond een merk en beïnvloedt op die manier alle ondernemingsfuncties. De positionering kan gezien worden als een belofte naar de klant en deze dient nagekomen te worden. Dat maakt dat de merkpositionering tweeledig is. Extern richting de (potentiële) klant en intern naar de werknemers. Dit laatste wordt internal branding genoemd (Alsem, 2005).

Marketingdoelstellingen

Het functionele gebied marketing binnen een onderneming is verantwoordelijk voor het vaststellen van de doelen. Doelstellingen kunnen op alle ondernemingsniveaus worden geformuleerd. In de praktijk komen marketingdoelstellingen het meest voor op productniveau (Alsem, 2005). Er dient altijd een hiërarchie van doelstellingen te zijn. Dit betekent dat doelstellingen op het lagere niveau in lijn liggen met de bovenliggende niveaus. Zodoende zijn de doelstellingen op het lagere niveaus in een onderneming het meest specifiek (Verhage, 2004). De keuze voor marketingdoelstellingen wordt beïnvloed door (Alsem, 2005):

- Aantrekkelijkheid van segmenten
- Fase in de productlevenscyclus
- Concurrentie
- Ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategieën
- Financiële middelen
- Langetermijn- doelstellingen

Marketingdoelstellingen dienen SMUR te worden geformuleerd. SMUR staat voor specifiek, uitdagend, meetbaar en realistisch (Alsem, 2005).

Marketingimplementatie

Succesvolle implementatie is afhankelijk van de mate waarin de onderneming het personeel, de organisatiestructuur, besluitvorming- en beloningssystemen en de bedrijfscultuur tot een integraal actieprogramma samenstelt die de strategieën ondersteunt. Op alle niveaus moet beschikt worden over juist opgeleid personeel met de goede vaardigheden, motivatie en persoonlijkheidskenmerken. Een belangrijke rol is

weggelegd voor de formele organisatiestructuur en de beloningssystemen dienen de medewerkers op de juiste manier te prikkelen. Tot slot dient de marketingstrategie dient te passen bij de bedrijfscultuur en gedeelde waarden in de organisatie (Kotler & Armstrong, 2009)

2.3 Citymarketingtheorie

In voorgaande paragrafen is uitgebreid stilgestaan bij de ontwikkeling van citymarketing en de marketingtheorie. Er is gekozen om het onderdelen van het citymarketingdomein, in dit onderzoek ook wel het relevante probleemgebieden van citymarketing, in kaart te brengen aan de hand van bevindingen uit geraadpleegde literatuur. De actuele citymarketing vraagstukken die van invloed zijn voor de raamwerkkeuze worden geanalyseerd en de verschillen ten opzichte van marketing worden beschreven.

Doelstelling

Citymarketing is bedoelt als activiteit die een positieve bijdrage levert aan de sociaaleconomische vitaliteit van een stad en mogelijk de omliggende regio (Brouwer & Mourits, 2011). Met deze omschrijving is de basis gelegd voor elke doelstelling van citymarketing die geformuleerd kan worden. Zoals beschreven in de voorgaande paragraaf is het doel van marketing het creëren van winstgevende relaties (Kotler & Armstrong, 2009). Het meest kenmerkende verschil tussen citymarketing en marketing is dat marketing uiteindelijk een enkelvoudig doel heeft, namelijk een positieve bijdrage aan het financiële bedrijfsresultaat.

Doelgroepen

Hospers (2009) merkt op dat er bij citymarketing veelvuldig uit wordt gegaan van het doel om de eigen gemeente aantrekkelijk te maken voor de vier (potentiële) B's: bewoners, bedrijven, bezoekers en bollebozen. De doelgroepen van citymarketing. Hospers & Pen (2011) concluderen dat overal in Europa aan citymarketing gedaan wordt om nieuwkomers te trekken. Zij pleiten echter om de nadruk van citymarketing te leggen op het behouden van bewoners en bedrijven na bestudering van migratiecijfers. In de praktijk blijkt echter dat de bezoekers de belangrijkste doelgroep zijn (Braun et al., 2010).

Stakeholders

Lombarts (2011) stelt dat de verscheidenheid aan stakeholders groter is voor steden dan bedrijven. De betrokken stakeholders van citymarketing vertonen een grote diversiteit aan belangen. Tegengestelde belangen zorgen daarnaast voor spanningen en conflicten in het te volgen beleid. Voor succesvolle citymarketing is stakeholdermanagement vereist waarin maatschappelijke, commerciële belangen en doelstellingen van de betrokkenen opgenomen (Van den Berg & Braun, 1999). In tegenstelling tot ondernemingen hebben steden geen eigenaren of aandeelhouders die op winst gefixeerd zijn.

Organisatie

In ondernemingen worden verschillende organisatiestructuren toegepast voor de bedrijfsvoering. In deze structuren is in zekere zin van hiërarchische centrale sturing. Hoe hoger de positie in een organisatie des te meer macht en verantwoordelijkheden men heeft. Knelpunten op het gebied van organisatie in de hedendaagse citymarketing zitten en het afstemmen en inbedden van citymarketing binnen de gemeentelijke organisatie., Citymarketing moet worden afgestemd met verschillende gemeentelijke beleidsvelden en

met private partijen. Het beleid en marketingactiviteiten moet vooral samen met potentiële doelgroepen en belangrijke stakeholders ontwikkeld worden (Braun et al., 2010). In de meeste gevallen kiezen steden ervoor een organisatie los van de gemeente te laten opereren. Daarbij kan de gemeente wel als trekker van citymarketing optreden, door het instellen van een programmamanager (Hospers & Brouwer, 2011). Reden waarom de organisatie van citymarketing buiten de gemeentelijke organisatie de voorkeur heeft zijn:

- Citymarketing staat verder af van de lokale politiek
- Snelle besluitvormingsprocessen mogelijk
- Meer financieringsmogelijkheden

Voor het effectief en efficiënt uitvoeren van citymarketing verdient centrale aansturing de voorkeur (Hospers & Brouwer, 2011). Deze kan licht zijn door het coördineren van activiteiten of zwaar door het voeren van een centraal marketingplan. Een heldere organisatiestructuur is noodzakelijk voor effectieve en efficiënte uitvoering van citymarketing (Brouwer & Mourits, 2011). Daarnaast is de integrale aanpak van citymarketing in opkomst (Brouwer et al., 2010). Een integrale aanpak van citymarketing zorgt voor synergie, een consistent beeld en zal leiden tot efficiënter gebruik van middelen. Deze les kan getrokken worden uit marketing. Bedrijven dienen alle bedrijfsfuncties op elkaar af te stemmen voor succesvolle marketing. De discussie die waargenomen is geeft het beeld dat deze integrale aanpak in de meeste gevallen bij citymarketing nog niet van toepassing is.

Concurrenten

In het bedrijfsleven worden concurrenten uitgebreid geanalyseerd in de concurrentieanalyse. Dit kan gedaan worden omdat ondernemingen bij het uitzetten van de strategie zelf bepalen waar en hoe ze concurreren. Echter zal net als in het bedrijfsleven voor het uitvoeren van citymarketing een analyse plaats moeten vinden van de verschillende concurrenten voor de verschillende doelgroepen van steden. Het lijkt voor de hand te liggen dat nabij gelegen steden concurrenten van elkaar zijn. Zij zijn aan elkaar verbonden door de geografische ligging ten opzichte van elkaar. Dit is echter niet direct het geval. Hospers & Brouwer, (2011) concluderen op basis van het verhuisgedrag van burgers en bedrijven dat binnen een straal van twintig tot vijftig kilometer men niet geneigd is te verhuizen. Daarbij komt dat nabijgelegen steden ook samen optrekken in de vorm van regiomarketing. Op deze manier gaan zij gezamenlijk de concurrentie aan met andere steden en regio's. Op het gebied van concurrenten kan gesteld worden dat de complexiteit hiervan groter is bij citymarketing omdat er sprake is van onderlinge verbinding, concurrentie en samenwerking tussen steden.

Overheid

De organisatie van citymarketing is sterk verbonden met de gemeentelijke overheid en bijhorende politiek. De gemeente is een essentiële actor voor citymarketing. Als gemeentebesturen citymarketing niet zelf organiseren dan hebben ze wel beslissende invloed door subsidieverstrekking. Citymarketing lijkt tegenwoordig nog in grote mate afhankelijk van financiering door de overheid.

Marktinstrumenten

De marktinstrumenten van citymarketing, de citymarketingmix, wijkt erg af van de marketingmix. Zo is het concept wat gebruikt wordt in het bedrijfsleven op verschillende onderdelen niet of nauwelijks toepasbaar. Een beschrijving van de vier P's volgt hieronder.

Product

Bij citymarketing wordt de stad als een product beschouwd. Buursink (1991) stelt dat een stad een plaats is met diverse voorzieningen, locaties en functies, die alle op verschillende doelgroepen gericht kunnen worden. Er kan gesproken worden over een pakket van deelproducten die samen het product stad vormen. Rainisto (2003) borduurt hierop voort door te stellen dat de stad een product is welke verkocht wordt aan verschillende consumenten met verschillende doelen. Braun (2008) ziet de stad als een product die bestaat uit een pakket diensten en goederen. Stedelijke faciliteiten vallen hierbuiten omdat dan de complexiteit van het stedelijk product te groot wordt.

Plaats

Kenmerkend verschil tussen marketing en citymarketing en marketing is het plaatsgebonden karakter van het product. Een stad is gebonden aan de geografische liggen en kan niet gedistribueerd worden. Plaats heeft als betekenis in de marketing de manier waarop het product zo efficiënt mogelijk bij de afnemer krijgt.

Prijs

Het marktinstrument prijs is niet goed toepasbaar binnen citymarketing. Daar waar in het bedrijfsleven prijsstrategieën en prijsbepalingen mogelijk zijn voor ondernemingen gaat dit niet op voor steden. Prijs gaat echter wel op voor de deelproducten van steden. Daar waar ook daadwerkelijk transacties plaatsvinden tussen de doelgroep en de stad. Een voorbeeld deze deelproducten is bijvoorbeeld de horeca.

Promotie

Steden passen citybranding toe als promotiemiddel om de stad aantrekkelijker te maken in de percepties van de doelgroepen. De branding van een stad is complexer voor een stad dan voor een onderneming (Lombarts, 2011). Er is vaak een gat tussen identiteit en imago, deze begrippen worden later uitgelegd. Ashworth (2011) dat implementatie van branding voor steden lastig is omdat identiteit, imago en merkwaarde binnen één organisatie lastig te bewaken, coördineren en vast te stellen is. Kavaratzis (2004) stelt dat er drie vormen van communicatie kent om het imago te beïnvloeden:

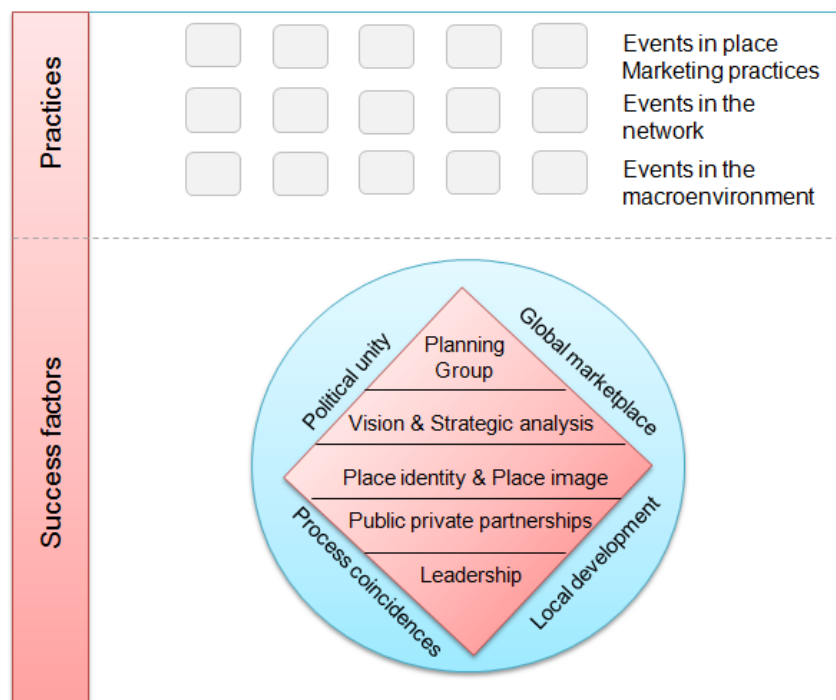
- *Primaire communicatie*: deze komt voort uit effecten van acties die door een stad worden ondernomen. Er worden vier typen van deze acties onderscheiden:
 - Landschap: denk hierbij aan stadsinrichting
 - Infrastructuur: de toegankelijkheid van een stad
 - Organisatie: de manier waarop burgers bij de besluitvorming worden betrokken en publiek- private samenwerkingen tot stand komen
 - Gedrag: de typen evenementen die georganiseerd worden, dienstverlening naar doelgroepen en wijze waarop stakeholders financiële prikkels krijgen
- *Secundaire communicatie*: officiële communicatie die vanuit het stadsbestuur aangestuurd wordt zoals reclame, PR en vormgeving.

- *Tertiaire communicatie*: mond-tot-mond reclame.

De eerste twee vormen van communicatie hebben als doelstelling positieve tertiaire communicatie. Kavaratzis (2004) stelt dat inwoners de belangrijkste doelgroep zijn omdat de insteek van citymarketing is de kwaliteit van leven te verbeteren van een stad.

Succesfactoren van citymarketing

Rainisto (2003) heeft vanuit het procesperspectief een raamwerk ontwikkeld waarmee citymarketing geanalyseerd kan worden. In het raamwerk wordt weergegeven wat de succesfactoren zijn van citymarketing. Hij koppelt in dit raamwerk de uitvoering (practices) aan de succesfactoren (succes factors).



Figuur 3. Raamwerk succesvolle citymarketing, bron: Rainisto, 2003

De uitvoering wordt verdeeld in drie categorieën:

- *Gebeurtenissen bij de uitvoering van citymarketing*: deze hebben betrekking op de citymarketingorganisatie zelf.
- *Gebeurtenissen in het netwerk*: kunnen gerelateerd worden aan omstandigheden van organisaties die actief deelnemen aan het proces van citymarketing.
- *Gebeurtenissen in de macro-omgeving*: externe omstandigheden zoals het politieke- en juridische systeem en economische omstandigheden.

In het onderste deel van het raamwerk worden succesfactoren gebruikt om de mate van succes van citymarketing te kunnen verklaren. De vijf succesfactoren (*planning groep, visie & strategische analyse, stedelijke identiteit & -imago, publiek- private samenwerking en leiderschap*) binnen in het model zijn de zelfsturende factoren in het raamwerk. De vier factoren (*politieke eenheid, globale markt, lokale ontwikkeling en procesmatige toevalligheden*) die daarom gegroepeerd vertegenwoordigen de uitdagingen in de omgeving van de citymarketingorganisatie.

Planning groep

Rainisto (2003) stelt dat de planning groep bestaat uit lokale ambtenaren die ondersteund worden door consultants en vertegenwoordigers uit het lokale bedrijfsleven. Deze groep stelt de belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen (SWOT) vast en ontwikkelt een visie voor lange termijn mogelijk op basis van de bevindingen. Daarnaast behoort de planning groep een actieplan vast te stellen voor een periode van minimaal tien jaar. De planning groep heeft een coördinerende rol wanneer het gaat om samenwerking en kan het meest effectief worden uitgevoerd als er sprake is van centrale aansturing. Het organiserend vermogen van de planning groep heeft betrekking op het onderhoud van de visie, strategische beslissingen, de mate van publiek- private samenwerking en de kwaliteit van leiderschap.

Visie en strategische analyse

Visie betekent volgens Rainisto (2000, in Rainisto, 2003) inzicht in de concurrentiepositie en de positie van de eigen stad in de markt op lange termijn. De missie beschrijft de grondbeginselen van een stad zo goed mogelijk om het bestaan van de stad te verklaren.. Strategische analyse is gedetailleerd onderzoek doen naar de elementen van strategische informatie voor het uitvoeren van kerntaken. Voor het uitvoeren van citymarketing dienen methoden geïmplementeerd te worden om marktinformatie te verzamelen, marketingactiviteiten te plannen en voor het uitvoeren en evalueren van het citymarketingproces. Deze methoden zijn gebaseerd op middelen en doelen. Er dient een segmentatie plaats te vinden en bepaald te worden op welke doelgroepen de stad zich gaat richten. Juiste beschrijving van doelgroepen is cruciaal om succes te behalen want de marketingstrategie en activiteiten worden afgestemd op de gekozen doelgroepen.

Stedelijke identiteit en imago

Stedelijke identiteit en imago vormen in het raamwerk een eenheid. Het is niet mogelijk om een stedelijk imago te creëren zonder strategische keuzes met betrekking tot de stedelijke identiteit.

Stedelijke identiteit

Zodra de gewenste stedelijke identiteit helder is omschreven is de basis gelegd voor de merk identiteit. Een stad heeft niet alleen een overkoepelend merk nodig, maar ook onderscheidende submerken die gericht zijn op de verschillende doelgroepen. Daarbij dient voor elk merk een andere strategie gevolgd te worden. Hierbij vormt marketingactiviteiten, zoals marketingcommunicatie, de brug tussen merk en imago.

Stedelijk imago

Stedelijk imago is het passieve deel in het marketingproces. Het is het resultaat van complexe activiteiten die langere tijd worden uitgevoerd. Het imago is ook altijd "waar" omdat het de betrekking heeft op de ervaringen en kennis van de doelgroep. Om succesvol te zijn dient het imago volgens Kotler (1999, in Rainisto, 2003, p.76) passend, geloofwaardig, simpel, onderscheidend en aantrekkelijk te zijn.

Publiek- private samenwerking

Succesvolle samenwerking vanuit de lokale overheid en private sector creëert kritieke massa om dingen gedaan te krijgen en zorgt voor nieuw organiserend vermogen. Lokale samenwerking is een kritische succesfactor wanneer het gaat om het aangaan van de strijd om het aantrekken van doelgroepen in de stedelijke concurrentie. Door het toepassen van ondernemerschap proberen steden zich te onderscheiden en voorwaarden

te scheppen die aansluiten bij de behoeften van doelgroepen. Volgens Kotler (2002, in Rainisto, 2003, p.78) liggen de grootste uitdagingen in het creëren van succesvolle publiek- private samenwerking en leiderschap in het proces. De belangrijkste voordelen van samenwerking zijn in dit licht de kansen om te leren van elkaar en de mogelijke om door samenwerking nieuwe middelen te vinden die ingezet kunnen worden voor citymarketing.

Politieke eenheid

De verschillende belangengroepen strijden binnen citymarketing om hun belangen zoveel mogelijk te dienen. Immers kan een strategie gericht op de ene doelgroep nadelig uitpakken voor de andere. Wanneer compromissen worden gesloten bestaat het risico dat ontwikkelingsprogramma's in gevaar komen omdat er geen consensus bestaat over de te volgen strategieën. Dit element in het raamwerk heeft betrekking op het politieke element in citymarketing. Politieke steun voor uitvoering van de marketingactiviteiten dient consistent te zijn. Er dient voldoende draagvlak te zijn voor het uitvoeren van het citymarketingbeleid gedurende lange tijd.

Globale markt en lokale ontwikkeling

Bij het uitvoeren van citymarketing dient lokale ontwikkeling vormgegeven te worden door economische programma's waarbij de positionering en doelgroepkeuze op globale schaal gekozen dient te worden. Lokale kenmerken maken een stad uniek en deze dienen omgezet te worden in voordelen voor de doelgroepen. Internationale ondernemingen zijn grensoverschrijdend en kijken zodoende ook internationaal naar geschikte vestigingsplaatsen. Zij zetten vaak consultants in bij het zoeken naar geschikte plaatsen en het creëren van voordelen om zich in een stad te vestigen.

Procesmatige toevalligheden

Besluiten in het proces worden niet altijd rationeel genomen. De betrokken bestuurders zijn immer mensen en mensen besluiten niet altijd op rationele basis. Daar is een zekere mate van subjectiviteit bij betrokken. Daarnaast zijn veranderende omstandigheden, zoals economische recessie, toenemende mobiliteit of een plotselinge gebeurtenis van invloed op het citymarketing proces. Veranderende omstandigheden kunnen er voor zorgen dat belangen van stakeholders tijdens het proces aangepast worden.

Leiderschap

In het debat omtrent leiderschap bij het uitvoeren van citymarketing is nog geen consensus hoe het proces gemanaged zou moeten worden en in hoeverre de managementtechnieken uit de private sector gevolgd dienen te worden. Vast staat volgens men dat leiderschap per stad kan verschillen en dat voor het uitvoeren van citymarketing deelnemers aan het proces het duidelijk dient te zijn welke strategie ten grondslag ligt aan de activiteiten.

2.4 Conclusies

Doel van dit hoofdstuk is het beantwoorden van de eerste deelvraag. Hiervoor is de ontwikkeling van citymarketing beschreven. Daarnaast is de marketingtheorie behandeld omdat bij het uitvoeren van dit onderzoek het vermoeden getoetst wordt dat het marketingconcept niet zondermeer toepasbaar is binnen citymarketing. De kenmerken van citymarketing zijn omschreven aan de hand van het citymarketingdomein om op die manier de verschillen met marketing inzichtelijk te maken.

Citymarketing heeft zich door de jaren heen zich ontwikkeld vanuit simpele stadspromotie, waarin het product centraal staat naar een marktgerichte exploitatie van de stad. Bestuurders werden hier door verplicht door veranderende omstandigheden zoals een terugtrekkende centrale overheid en economische tegenspoed. In de huidige netwerkeconomie draait het om cultureel en menselijk kapitaal en steden richten zich dan ook hierop. Dat citymarketing zich enigszins vergelijkbaar ontwikkeld als marketing is niet vreemd. Stadsbestuurders halen hun inspiratie uit het bedrijfsleven.

Marketingtheorie is tot op zeker hoogte toepasbaar voor citymarketing. Een belangrijk verschil is dat het doel van citymarketing een positieve bijdrage levert aan de sociaaleconomische situatie van een stad en dat marketing een positieve bijdrage moet leveren aan een financieel bedrijfsresultaat.

Grote verschillen zitten ook in de complexiteit van de stad als product en de stakeholders van citymarketing. Daarnaast lijkt het erop dat de doelgroepen van citymarketing erg breed zijn en dat de concepten uit de marketingmix niet allemaal goed toepasbaar zijn bij citymarketing. De markt waarin steden zich begeven is complex te noemen. Steden zijn concurrenten, verbonden met elkaar en werken ook samen. Voor promotie maken steden gebruik van citybranding wat op deze manier een onderdeel is van citymarketing. Citybranding onderscheidt zich door eigenschappen te betrekken als landschap en infrastructuur als communicatievormen. Wat opvalt is dat de organisatie van citymarketing enigszins problematisch is. Daar waar in het bedrijfsleven alle bedrijfsfuncties op elkaar afgestemd dienen te worden om zo een goed resultaat te bereiken gebeurt dit nog in de meeste gevallen niet bij citymarketing. Er zijn tekenen dat hier een kentering in komt door citymarketing integraal te benaderen. Dat dit nu nog te weinig gebeurt blijkt ook uit het knelpunt in de huidige citymarketing dat inbedding en afstemming in de gemeentelijke organisatie nog als moeilijk wordt gezien.

Overeenkomsten zijn er ook. Zo is voor het succes van citymarketing een sturende groep nodig die zorgt draagt voor visie en een analyse van de omgeving. Hieruit blijkt ook weer de marktgerichtheid die nodig is om met succes bewoners, bedrijven en bezoekers te behouden en aan te trekken. Er kan gesteld worden dat op strategisch niveau het marketingconcept goed toepasbaar is op steden. Daarnaast speelt het merk een belangrijke rol in zowel marketing als citymarketing.

In het volgende hoofdstuk zal de marketingprestatie worden behandeld. Zodoende wordt een antwoord gevonden op de twee, drie en vier. Hiervoor wordt de ontwikkeling van marketingprestatie beschreven en komen verschillende benaderingen en raamwerken aan bod. De verschillen tussen marketing en citymarketing die in dit hoofdstuk zijn beschreven hebben invloed op de keuze voor het meest geschikte raamwerk.

3. Marketingprestatie

In dit hoofdstuk wordt het begrip marketingprestatie bestudeerd. De verschillende aspecten van het marketingdomein waar de prestaties van gemeten kunnen worden in kaart gebracht. Daarnaast worden de verschillende benaderingen en raamwerken voor het meten van de marketingprestatie toegelicht en zal uiteindelijk bepaald worden welke het meest geschikt zijn voor gebruik binnen citymarketing aan de hand van kenmerken die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven. Met dit hoofdstuk worden antwoorden gevonden voor de deelvragen twee, drie, vier en vijf.

In paragraaf 3.1 wordt de ontwikkeling van de marketingprestatie beschreven. Daarna volgt in paragraaf 3.2 het meten van de marketingprestatie behandeld. Er wordt inzage gegeven in de aspecten van marketing, de maatstaven voor het meten van de marketingprestatie en de benaderingen met bijhorende raamwerken. De toepasbaarheid van de benaderingen en gevonden raamwerken wordt getoetst aan de kenmerken van citymarketing. Dit zal leiden tot een keuze van de meest geschikte benadering voor het meten van de marketingprestatie. Daarna zal op basis van de FAROUT- methode (Fleisher & Bensoussan, 2004) een keuze gemaakt worden voor het meest geschikte raamwerk. Tot slot volgen de conclusies in paragraaf 3.3.

3.1 Ontwikkeling door de jaren heen

In de jaren zestig is met behulp van marketing audits een eerste poging gedaan inzicht te krijgen in de marketingprestatie van ondernemingen¹. Tot in de zeventiger jaren stond met name de marketingproductiviteit centraal. De marketingprestatie werd voornamelijk bepaald door de output per eenheid input te meten (Clark, 2001). De focus verschoof van productiviteit op branche- naar productiviteit op bedrijfsniveau. Doel was om financiële opbrengsten van marketingmanagers te optimaliseren. Marketingprestatie werd uitgedrukt in winst, omzet, en cashflow (Clark, 2001)

Eind jaren zeventig werden andere niet monetaire maatstaven geïntroduceerd zoals marktaandeel, aanpassingsvermogen, vernieuwingsdrang, klanttevredenheid en klantretentie (Clark., 2001). Voorts diende de onderneming over goede marktkennis te beschikken en het vermogen deze kennis verder te ontwikkelen om succesvol te zijn.

Halverwege de tachtiger jaren nam de belangstelling voor de marketinginput toe. Ingegeven door ontevredenheid van financiële maatstaven die geen recht zouden doen aan de lange termijn waarde van marketing. Marketingactiviteiten en marketingactiva kwamen centraal te staan. Middels de marketing audit kan bepaald worden of de juiste activiteiten uitgevoerd worden en of dit leidt tot het scheppen van waarde toevoegende marketingassets, dit zijn middelen die activiteiten ondersteunen, die uiteindelijk betere financiële prestaties dienen te leiden.

De meest recente ontwikkeling is dat marktgerelateerde activa, ook wel waarde producerende bronnen, worden erkend. Deze kunnen worden gesplitst in relationele en intellectuele activa (Srivastava et al., 1998). Zij stellen dat onder relationele activa de relaties met externe stakeholders kan worden verstaan. Kennis van de omgeving kan worden gezien als intellectuele activa. Goede marketing ontwikkelt goede marketingactiva die leiden tot superieure prestaties op lange termijn.

De opkomst van marketing performance kan gezien worden als een Logisch gevolg van de ontwikkeling van het vakgebied marketing van verkoopondersteunende functie tot een verfijnde wetenschap (Waalewijn et al., 2001).

¹ (http://marketingeninternet.web-log.nl/weblog/files/de_marketing_balanced_scorecard_onder_de_loep_genomen.pdf).

De redenen voor opkomst van marketingperformance door de jaren heen kan verklaard worden op basis van twee hoofdoorzaken (Waalewijn et al., 1998):

- *Toegenomen complexiteit*: afnemers in toenemende mate shoppen en switchen. Waardeproducerende bronnen als klanten- en merkentrouw moeten opnieuw verdiend worden. Marketeers moeten meer verschillende kanalen inzetten om de klant te bereiken. Marketinginstrumenten moeten steeds vaker aangepast worden aan snel veranderende omstandigheden, ondermeer omdat de product-life-cycli korter worden. Als markten grotere complexiteit en dynamiek vertonen wordt het minder vanzelfsprekend dat marketeers de juiste beslissingen nemen en deze correct uitvoeren.
- *Verantwoording marketing voor haar uitgaven*: door de verslechterde economische omstandigheden eind jaren tachtig werden ondernemingen gedwongen kritischer te kijken naar uitgaven en nam de behoefte toe om verantwoording van marketinguitgaven toe. Volgens hen is een integrale, structurele en systematische evaluatie van de marketingprestatie de manier om inzicht te krijgen in de effectiviteit en efficiëntie van marketingbestedingen.

3.2 Marketingprestatie meten

Marketingdomein

Bunt (1989) stelt dat het bij het meten van de marketingprestatie om de kwaliteit in alle onderdelen van marketing gaat. Wat er bedoeld wordt met onderdelen van de marketing is door Waalewijn et al. (1998) schematisch weergegeven in onderstaande tabel. Uit deze onderdelen is het marketingdomein van een onderneming opgebouwd.

1. Analysis	
1.1 Marketing research	1.2 Marketing Information Systems
2. Planning	
2.1 Marketing Planning	2.3 Evaluation
2.2 Process & Procedures	
3. Programming	
3.1 Marketing strategy	3.5 Promotion
3.2 Product/Service	3.6 Sales
3.3 Price	3.7 Customer Service
3.4 Distribution	3.8 New Product Development
4. Organization	
4.1 Strategy	4.4 Interrelationships
4.2 Market Orientation	4.5 Skills
4.3 Structure	
5. Control	
5.1 Qualitative Control	5.5 Quality
5.2 Financial Control	5.6 Benchmarking
5.3 Productivity	5.7 Audit
5.4 Effectiveness	5.8 Brand Valuation
6. Results	
6.1 Revenue(s)	6.4 Quality Perception
6.2 Market Share	6.5 Customer Satisfaction
6.3 Success, Failure & Problems	

Bron: Waalewijn et al. (1998)

Maatstaven van marketingprestatie

De verschillende onderdelen van marketing vragen ook om verschillende maatstaven van marketingprestatie. Deze worden door Bunt (1989) gesplitst in twee categorieën. Prestatie-indicatoren en functioneringsindicatoren. Prestatie-indicatoren zijn: *tevredenheid van klanten, winstbijdrage van marketingactiviteiten, relatief marktaandeel* en *omzet*. Onder functioneringsindicatoren worden *relatieve productkwaliteit, marktgerichtheid, effectiviteit* en *innovatievermogen* verstaan.

De recentere prestatimaatstaven omvatten maatstaven die gekoppeld zijn aan marktgerelateerde activa. Voorbeelden van deze maatstaven zijn *klanttevredenheid, klantenloyaliteit* en *brand equity*. Deze laatste wordt ook wel merkwaarde genoemd (Waalwijk et al., 2001). Kenmerk is dat deze meer kwalitatief van aard zijn. Kwalitatieve maatstaven hebben als kenmerk dat ze meer subjectief zijn.

Kwaliteit van marketingprestatie

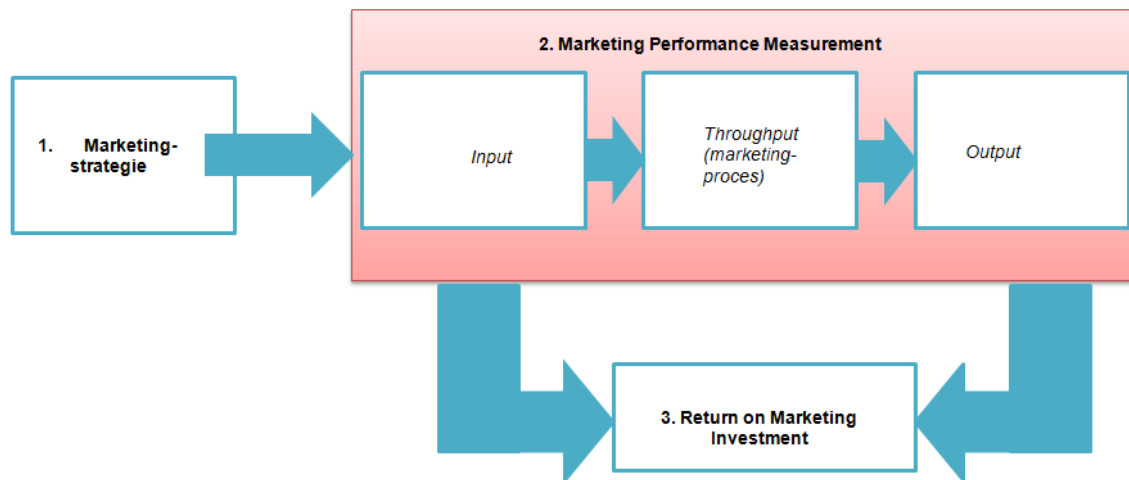
Bunt (1989) beschrijft zes dimensies van de kwaliteit van marketingprestatie. Deze worden getoetst op basis van drie kenmerken. *Effectiviteit, efficiency* en *adaptiviteit*. Effectiviteit betreft het behalen van doelstellingen. Efficiency legt een verband tussen resultaten en inspanningen. En tot slot adaptiviteit, de doorlooptijd van een organisatie om zich aan te passen aan een veranderende omgeving.

De door Bunt (1989) beschreven dimensies zijn:

- *Strategische effectiviteit*; deze is goed als in het marketingbeleid ambitieuze realistische doelstellingen zijn geformuleerd.
- *Strategische efficiency*; is goed als de juiste middelen zijn aangewend om doelen te bereiken. Hierin wordt vervolgens een onderscheid gemaakt in drie categorieën:
 - *Variabelen van marketingbeleid*: productiviteit van instrumenten, juiste grootte van het marketingbudget en of dit budget juist is verdeeld over de instrumenten.
 - *Ondersteuning marketingprogramma's*: in hoeverre structuren en systemen marketingprogramma's ondersteunen.
 - *Management en personeel*: betreft capaciteiten en attitude van betrokkenen.
- *Operationele effectiviteit*; deze is goed als doelstellingen zijn bereikt.
- *Operationele efficiency*; deze is goed als de ingezette financiële middelen goed besteed zijn
- *Strategische adaptiviteit*; deze is goed als de organisatie in staat is om in te spelen op veranderingen in de omgeving en hier ook de doelstellingen op aan kan passen.
- *Operationele adaptiviteit*; deze is goed als de middelen tijdig aangepast kunnen worden aan een veranderende omgeving.

Marketing performance framework

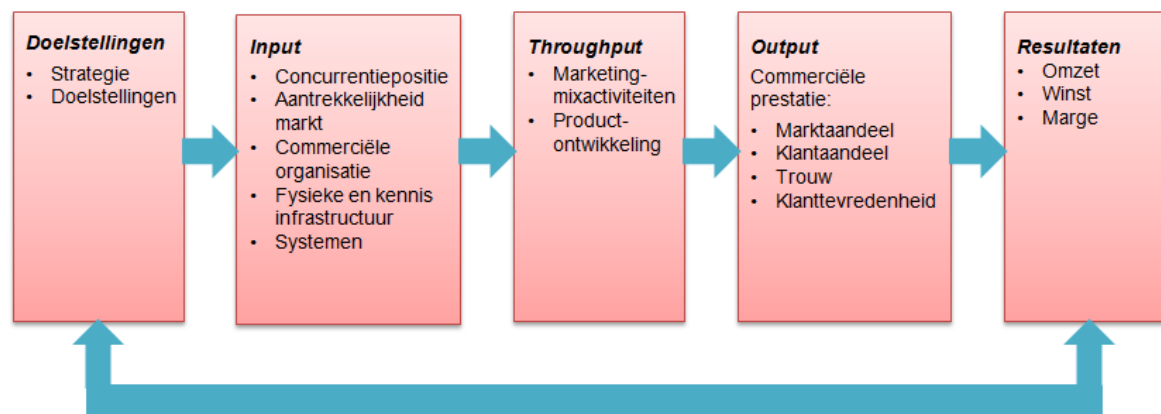
Waalwijk et al. (2001) concludeerden dat in de marketingprestatie literatuur verschillende meetinstrumenten worden gebruikt. De overeenkomsten in de methoden zijn onderzocht en zij hebben op basis van die uitkomsten een structuur gevonden. Deze structuur is in onderstaand figuur weergegeven. Zij noemen dit het marketing performance framework.



Figuur 4 Marketing performance framework Bron: Waalewijn et al. (2001)

Het startpunt voor het meten van de marketingprestatie is de gekozen marketingstrategie. De verschillende marketingstrategieën die gevolgd kunnen worden zijn opgenomen in het vorige hoofdstuk.

Bij het meten van de marketingprestatie hoort niet alleen rekening gehouden te worden met de output en resultaten. Ook het toepassen van middelen en uitvoeren van marketingactiviteiten en -processen dienen meegenomen te worden bij het beoordelen van de marketingprestatie. De cyclus voor het meten van de marketingprestatie hier hieronder weergegeven



Figuur 5. Marketing performance cyclus Bron: Waalewijn et al. (2001)

Benaderingen voor het meten van de marketingprestatie

Uit hun onderzoek van Waalewijn et al. (2001) blijkt dat er drie benaderingen te benoemen zijn voor het meten van de marketingprestatie. De *financiële*-, *partiële*- en *integrale* benadering.

Financiële benadering

Deze benadering stelt volgens hen dat deze marketingactiva het verschil maken tussen succesvolle en minder succesvolle ondernemingen. Het probeert de waarde die

marketingactiva hebben voor een onderneming uit te rekenen. Om zo het directe positieve gevolg van marketinginspanningen aan het resultaat van een onderneming aan te tonen. Hierbij staat het creëren van aandeelhouderswaarde centraal.

Deze benadering is op voorhand niet geschikt voor toepassing binnen citymarketing. Kenmerken van citymarketingdomein zijn dat gestreefd wordt naar het realiseren van kwalitatieve maatstaven zoals imago, het aantrekken van bepaalde doelgroepen en een positieve bijdrage aan de sociaaleconomische vitaliteit van een stad en/of omliggende regio. Op basis van deze kenmerken is besloten de financiële raamwerken niet uit te werken in dit onderzoek.

Partiële benadering

Bij de partiële benadering richt men zich op bepaalde onderdelen van het marketingdomein door deze te isoleren en grondig te bestuderen. Door het isoleren wordt geprobeerd inzicht te krijgen in de effecten van het onderdeel op het resultaat. Deze benadering heeft volgens hen voor- en nadelen. Wanneer van één marketingaspect de prestatie wordt gemeten biedt dat waardevolle inzichten voor ondernemingen waar dit marketingaspect een belangrijke waardestuwer is. Wanneer wordt gewerkt met relatief weinig maatstaven is het proces vaak goed toepasbaar, relatief eenvoudig en kost het relatief weinig tijd om de prestatie te beoordelen. Daar staat tegenover dat slechts een deel van de marketingfunctie wordt beschreven. De marketingprestatie kan niet volledig verklaard worden omdat de onderzochte onderdelen beïnvloed kunnen worden door onderdelen die niet zijn onderzocht.

Raamwerken van de partiële benadering

Partiële benadering houdt in dat een onderdeel van het marketingdomein wordt geïsoleerd en dan wordt onderzocht of dit onderdeel te meten is. Dit kan middels een kwantitatieve- en kwalitatieve methode. In dit onderzoek wordt de kwalitatieve methode niet uitgewerkt. Doel van dit onderzoek is te komen tot een raamwerk waarbij de prestatie van citymarketing gemeten kan worden. Wanneer binnen de partiële benadering op een kwalitatieve methode de marketingprestatie gemeten wordt er niets uitgerekend, maar benoemd in kwalitatieve maatstaven. Bij gebruik van alleen dergelijke maatstaven wordt in zijn geheel niet gekwantificeerd wat ervoor zorgt dat niets uitgerekend kan worden. Zodoende worden twee kwantitatieve raamwerken behandeld van de partiële benadering.

ROQ

Het 'Return On Quality' (ROQ) model van Rust et al. (1995, in Waalewijn et al., 2001) is gebaseerd op kwalitatieve variabelen waarmee de effecten van kwaliteitsinvesteringen te meten. In het model wordt een verband gelegd tussen kwaliteit en winst. Het ROQ model is een formule die een kwantitatieve verwachting geeft voor de absolute cashflows die kwaliteitsinvesteringen opleveren. Zij berekenen de netto contante waarde (NPV) van de winstromen als gevolg van kwaliteitsverbetering over een bepaalde periode die vergeleken worden met de nulsituatie. Het verschil wordt gedeeld door de NPV van de extra uitgaven (NPVAS). De formule komt er als volgt uit te zien:

$$ROQ = \frac{NPV - NPV_0}{NPVAS}$$

De gedachte achter investeren in kwaliteitsverbetering is:

Serviceverbetering > hogere klanttevredenheid > hogere klantretentie > groter marktaandeel > hogere winstgevendheid

Zodoende kunnen kwaliteitsverbeteringen als investering gezien worden door ondernemingen.

Vertaling naar citymarketing

Marketingprestatie wordt middels dit model gemeten aan extra opbrengsten door kwaliteitsinvesteringen. Het is goed denkbaar dat wanneer een stad de stadsinrichting of infrastructuur verbeterd dit gunstig is voor het vermarkten van de stad. Echter zal het voor bepalen van een bijdrage citymarketingprestatie zeer lastig zijn om de toegevoegde waarde van kwaliteitsinvesteringen te meten. Dit zit hem vooral in het berekenen van de nulsituatie .

Herremans & Ryans

Een andere methode is de berekening die Herremans & Ryans (2000, in Waalewijn et al., 2001) toepassen voor de koppeling van reclame en merkwaarde. Daarvoor leggen zij een relatie tussen de effectiviteit en efficiency van adverteren aan de merkwaarde te definiëren aan de hand van 'advertising turnover'. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van een externe bron voor merkwaarden van ondernemingen. In dit geval die van Financial World, zodat alle bekende merkwaarden van merken op dezelfde manier bepaald zijn. Voorts worden de reclame-uitgaven van de merken geanalyseerd. Op basis van de uitkomsten worden bedrijven ingedeeld in vijf categorieën, variërend van zeer efficiënte merkversterking tot merkverwaarlozing. Volgende stap is het berekenen van de reclame-omloopsnelheid. Omloopsnelheid wil zeggen hoe lang het duurt voordat een bedrijf een uitgegeven euro aan reclame weer opnieuw terug heeft verdiend. Zij stellen dat de meting van de reclame- omloopsnelheid een goede meting van de marketingprestatie is, echter vinden ze het te gevaarlijk om één criterium te hanteren voor het bepalen van de marketingprestatie. Zodoende is 'return on investment' van het merk (ROI Merk) als tweede rendementcriterium toegevoegd. Reden is dat wanneer een merk waarde heeft het ook omzet op moet leveren. Voor een onderneming zou dit betekenen dat dit een instrument is om een betere schatting te maken van toekomstige cashflows. Zij geven hier invulling aan met de volgende formule:

$$\text{ROI Merk} = \frac{\text{Merkomzet}}{\text{Merkwaarde}} \times \frac{\text{Netto inkomsten}}{\text{Merkomzet}}$$

Kanttekening van Waalewijn et al. (2001) is dat het bepalen van merkwaarde zeer gecompliceerd, en welk methode er ook gebruikt wordt, subjectief is.

Vertaling naar citymarketing

Voor zover bekend bestaat er voor steden geen database waarin de merkwaarde van steden is opgenomen. Zodoende lijkt dit model niet goed toepasbaar voor gebruik binnen citymarketing. Daarnaast komt, dat steden wel reclame maken maar het niet te meten is wanneer geld het dat hieraan is uitgegeven is terugverdiend. De feitelijke transacties in steden vinden plaats bij de deelproducten van steden zoals horeca, middenstand en dergelijke.

Integrale benadering

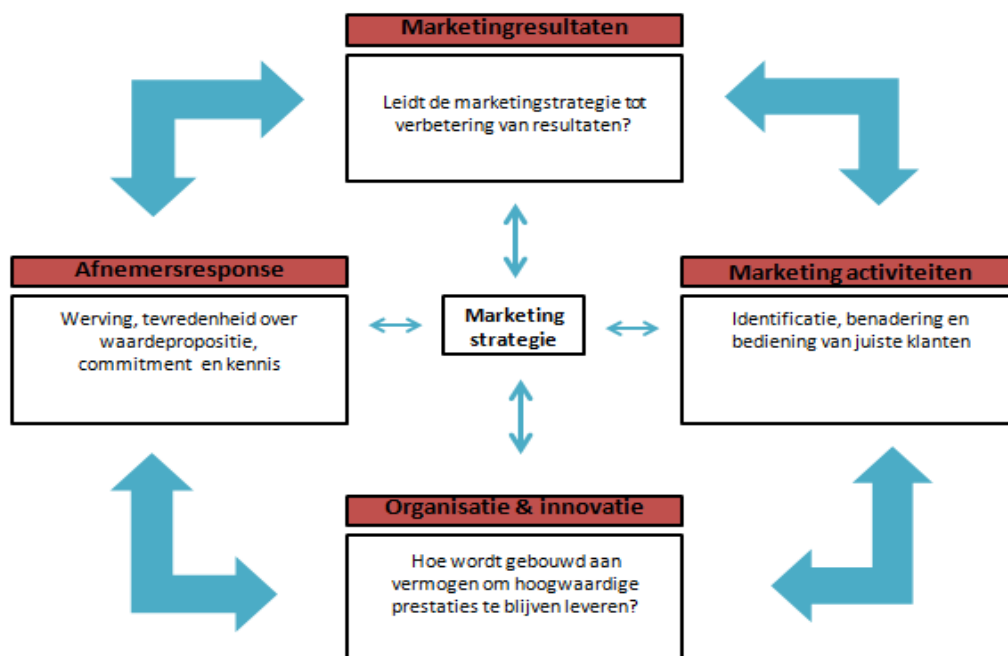
Integrale meting van de marketingprestatie tracht het resultaat van marketing als geheel weer te geven. Om de prestatie te beoordelen wordt een raamwerk gebruikt die bestaat uit financiële en kwalitatieve maatstaven. Het gebruik van kwalitatieve maatstaven Het gehele marketingtraject van input, throughput en output wordt bij de beoordeling meegenomen. Dit in tegenstelling tot de partiële benadering waarin de effecten van bepaalde marketingaspecten beoordeeld worden. In vergelijking met de financiële benadering beoordeelt de integrale benadering de marketingprestatie niet alleen op basis van financiële resultaten.

Waalewijn et al.(2001) merken op dat de integrale benadering een breed scala aan marketingaspecten gemeten wordt. Zodoende kunnen meet- en verbeterprocessen zeer complex en tijdrovend worden. Daarnaast kan het ertoe leiden dat de belangrijkste waardebestuwers moeilijk geïdentificeerd kunnen worden en dat de kosten hoog kunnen uitpakken voor de invoering van een integraal raamwerk.

Raamwerken van de integrale benadering

MBSC

De Marketing Balanced Scorecard (MBSC) is een integraal meetinstrument welke is afgeleid van de Balanced Scorecard (BSC) van Kaplan en Norton (1992). De MBSC is ontwikkeld door Peelen et al. (1999). Het is een uitwerking van de BSC voor marketingprocessen binnen een organisatie op basis van de marketingstrategie. Middels dit raamwerk kunnen de aspecten van de marketing worden beoordeeld op basis van vier perspectieven:



Figuur 6. Perspectieven van de MBSC. Bron: www.ICSB.nl

- *Organisatie en innovatie*; geeft aan op welke wijze een organisatie bouwt om nu en in de toekomst bouwt om kwalitatief hoogwaardige prestaties te leveren.

- *Marketingactiviteiten*; de maatstaven geven aan hoe de organisatie de klant identificeert, werft, bedient en vasthoudt.
- *Afnemersresponse*; heeft betrekking op het meten van klanttevredenheid ten aanzien van de waardepropositie van de organisatie, klantbehoud, werven van nieuwe klanten en marktaandeel in doelsegmenten
- *Marketingresultaten*; financiële maatstaven geven aan of de marketingstrategie leidt tot verbetering van resultaten.

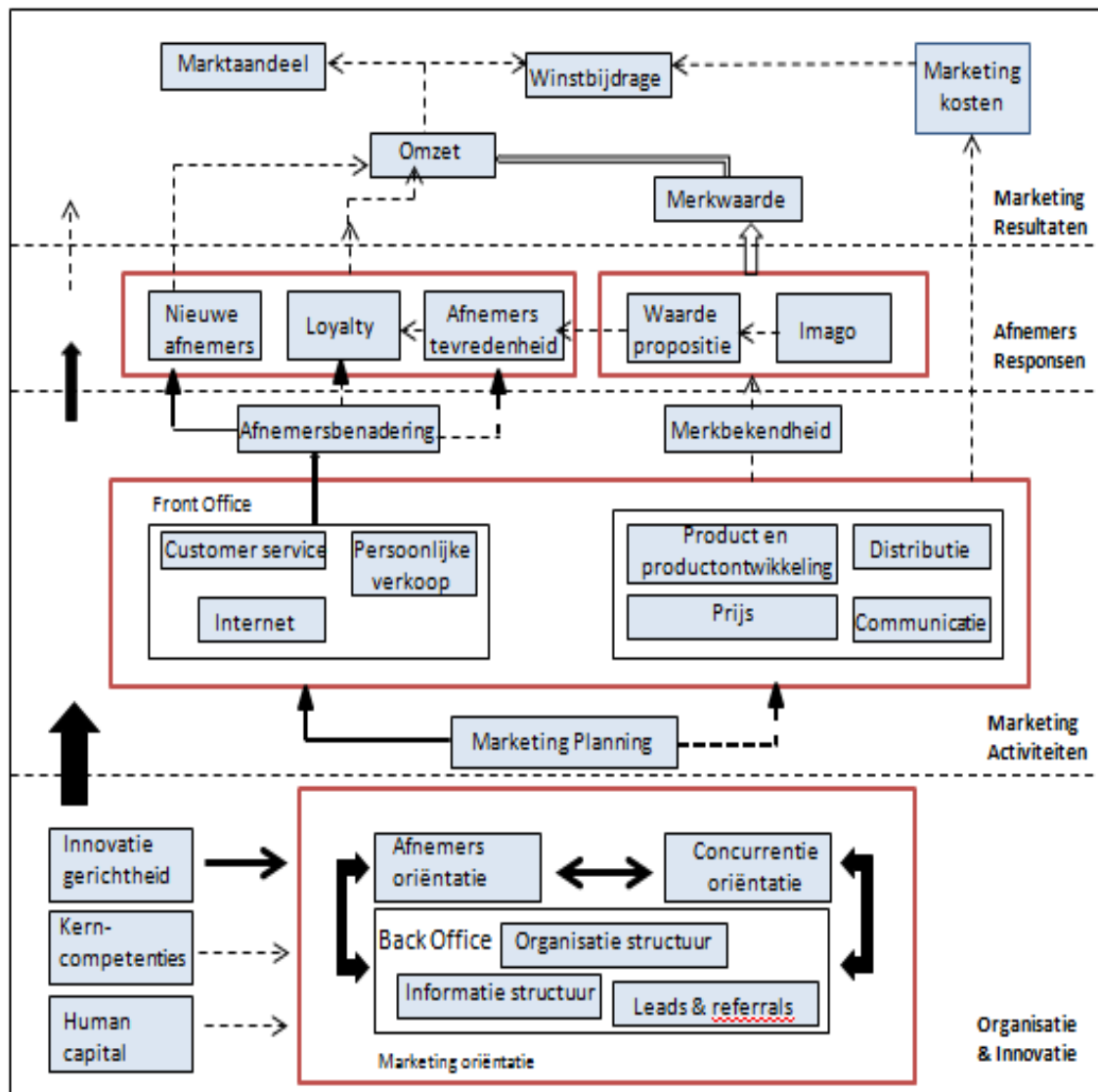
De MBSC is een specifieke oplossing. Elke organisatie dient voor haar specifieke problematiek de maatstaven te bepalen met bijhorende scores waarop zij de marketingprestatie in context van de marketingprestatie wil meten (Peelen et al., 1999, p.15). Waalewijn et al. (2001) onderscheiden drie punten die de toegevoegde waarde van de MBSC verduidelijken:

- *Informatie beheersbaar maken*; de MBSC werkt met sterk uiteenlopende *prestatie indicatoren*, waardoor niet alleen met financiële prestatie indicatoren wordt gemeten maar met alle relevante marketingprestatie indicatoren.
- *Inzicht in de marketingprestatie*; de MBSC combineert inzicht met overzicht. Door weergave van *kritische succes factoren* en prestatie indicatoren wordt een compleet beeld gegeven van prestaties van de marketingfunctie van een organisatie. Het geeft daarnaast ook inzicht in onderliggende factoren. Zodoende kunnen beter afwegingen worden gemaakt over de inzet van middelen.
- *Veelomvattende analyse*; door gebruik van financiële en kwalitatieve maatstaven ontstaat een completer beeld. Daarnaast worden ook de prestaties van andere bedrijfsfuncties meegenomen in de MBSC waardoor een beter inzicht verkregen wordt in de bijdrage van andere afdelingen aan de marketingprestatie.

Naast deze punten maken zij ook twee kanttekeningen bij de MBSC:

- *Constante voeding is niet mogelijk*; omdat er sprake is van een relatief groot aandeel kwalitatieve informatie die één of tweemaal per jaar beschikbaar komt. De MBSC komt beter tot zijn recht wanneer jaarlijks onderzoek wordt gedaan naar een breed scala aan prestatie indicatoren. Organisaties hebben de neiging om continue te meten op een beperkt aantal kwantitatieve prestatie indicatoren waardoor de nadruk op financiële en operationele data komt te liggen.
- *Geen verbetering van marketing performance*; de MBSC geeft hoe de organisatie presteert op de verschillende marketingaspecten. Zij vragen zich af of er wel inzicht verkregen wordt over hoe de ondermaatse prestaties verbeterd kunnen worden. Dit omdat het perspectief *marketingresultaten* niet direct gemanaged kan worden maar alleen kan worden geobserveerd.

De MBSC is een instrument wat niet alleen losse marketingaspecten binnen een organisatie meet maar geeft ook de relaties aan tussen de vier perspectieven en toont verbanden tussen de kritische succesfactoren van een organisatie. Deze wordt weergegeven in een strategy map, voorbeeld hiervan is opgenomen in figuur 7.



Figuur 7. Strategy map MBSC Bron: Waalewijn et al. (2001)

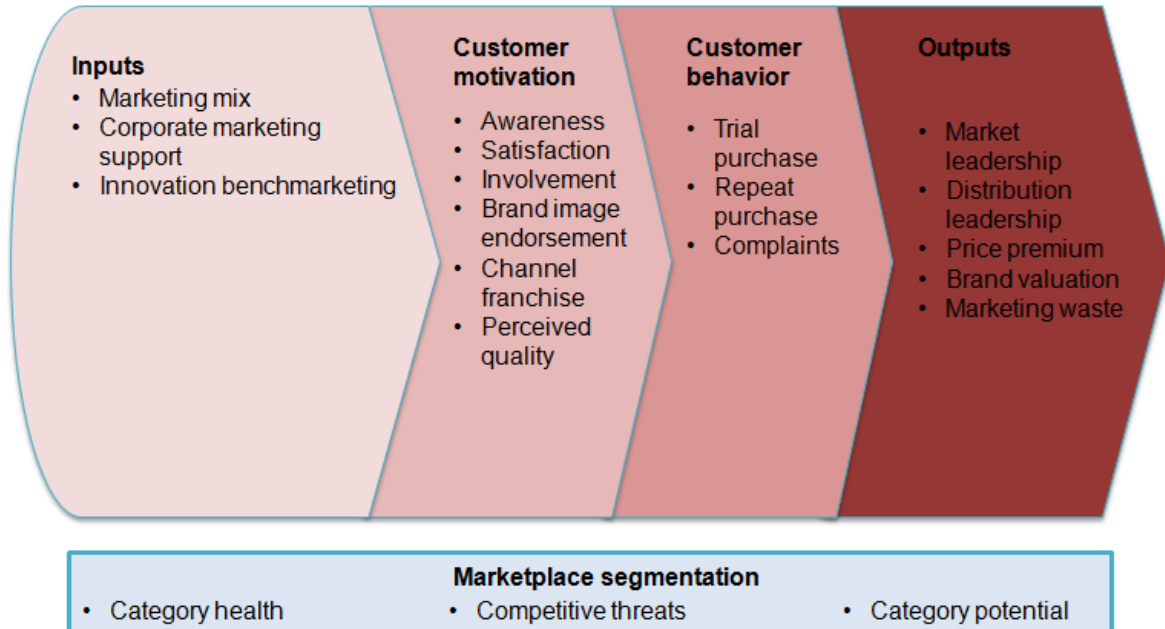
De kritische succesfactoren worden weergegeven in de blauwe blokken. In het schema zelf worden de verbanden tussen de kritische succesfactoren getoond. Hoe dikker de pijl, des te sterker het verband.

Vertaling naar citymarketing

Marketingprestatie wordt middels de MBSC gekoppeld aan de centrale marketingstrategie. Met behulp van dit instrument kan de marktgeoriënteerdheid worden verbeterd doordat de invloed van andere afdelingen op de uitvoering van de marketingstrategie inzichtelijk kan worden gemaakt. In het geval van een gemeentelijk organisatie kan gedacht worden aan economische zaken of ruimtelijke ontwikkeling en wonen.

Five perspectives framework

Het five perspective framework (FPF) kent twintig maatstaven waaraan een onderneming de marketingprestatie hoort te meten. Shaw (1998, in Waalwijn et al., 2001) heeft deze maatstaven verdeel over vijf perspectieven: input maatstaven, customer motivation, customer behaviour, output maatstaven en marketplace segmentation.



Figuur 8. Five perspective methodologie Shaw. Bron: Waalewijn et al. (2001)

- **Input**; de maatstaven zijn afhankelijk van een effectieve bepaling van marketingactiviteiten en toewijzing van financiële middelen aan deze activiteiten. Shaw stelt dat activity based costing (ABC) het meest invloedrijke financiële instrument is dat het uitgangspunt is voor de inputmaatstaven. Als belangrijkste niet-financieel instrument binnen dit perspectief is dat strategische benchmarking op de belangrijkste processen.
- **Customer motivation**: het meten van gedachten en gevoelens van de klanten. De maatstaven hebben betrekking op kennis en houding.
- **Customer behaviour**: dit perspectief heeft betrekking op gedrag en de daarbij horende maatstaven.
- **Outputs**: het is zaak dat opbrengsten en winsten teruggekoppeld worden aan de bijhorende marketinginput. Volgens Shaw worden deze maatstaven niet veel gebruikt.
- **Marketplace segmentation**: niet alle klanten zijn gelijk. Ieder perspectief dient gemeten te worden binnen een marktsegment. Van elk segment dienen de aantrekkelijkheid, concurrentiedreigingen en het groeipotentieel bepaald te worden.

Waalwijn et al. (2001) stellen dat Shaw een raamwerk heeft ontwikkeld dat vele marketingaspecten bevat. De vooraanstaande rol van marktsegmentatie is onderscheidend. Hiermee worden de externe invloeden betrokken bij het meten van de marketing performance. Kanttekeningen worden gezet bij maatstaven zoals *innovation*

benchmarking, brand image endorsement en marketing waste omdat deze lastig te bepalen zijn. Tot slot blijkt dat dit theoretische model van Shaw nooit is toegepast.

Vertaling naar citymarketing

Voor het gebruik binnen citymarketing kan middels dit raamwerk per doelgroep bepaald worden hoe de marketingprestatie is. Inspanningen worden per segment beoordeeld. Het raamwerk kent echter ook maatstaven die niet te bepalen of lastig te vertalen zijn voor citymarketing zoals *trial purchase, marketing waste, innovation benchmarking en brand valuation*.

Meest geschikte benadering en bijhorende raamwerken voor citymarketing

Wanneer citymarketing beoordeeld wordt op basis van de partiële benadering geeft dit geen inzicht in de algehele prestatie. Dit kan ondervangen worden door meerdere partiële raamwerken naast elkaar te gebruiken maar dit kan leiden tot overlapping. Daarbij richt het model van Herremans en Ryans (2000) zich op de cashflows op basis van advertenties, wat bij lange na de lading niet dekt van citymarketing. Het ROQ model is interessanter omdat het voor te stellen is dat doelgroepen van citymarketing ook een zeker kwaliteit wensen. Echter zijn problemen te voorzien in het berekenen van de wiskundige vergelijkingen die het ROQ model behelst.

De meest geschikte benadering om de marketingprestatie van citymarketing te meten is de integrale benadering. Doelstellingen van citymarketing zijn gericht op de lange termijn en hebben geen betrekking op het creëren van aandeelhouderswaarde omdat een stad geen winstgeoriënteerde onderneming is. Nadeel van de bijhorende raamwerken is dat het waarschijnlijk is dat het opzetten en bijhouden van een meetsysteem om zowel financiële als kwalitatieve maatstaven te monitoren kostbaar zal zijn. Zowel de MBSC als de FPF lijken goed toepasbaar binnen het citymarketingdomein. Tot slot lijkt een integrale manier van prestatiemeting ook goed te passen bij een toenemende integrale aanpak van citymarketing. Deze twee raamwerken worden dan ook tegen elkaar weggezet om op die manier tot een uiteindelijke keuze te komen.

Raamwerkkeuze

De twee raamwerken die behandeld zijn en bij de integrale benadering horen worden vergeleken middels de FAROUT methode (Fleisher en Bensoussan, 2004). Hieronder is een toelichting van de uitersten in de beoordeling van elk beoordelingsaspect.

Future Orientation:

- 1 = the model's output provides a low level of future orientation. It may be too anchored in the past or present
- 5 = the model is highly future focused

Accuracy:

- 1 = the level of accuracy for this model is low taking into account the probable sources of data underlying its application
- 5 = accuracy has been greatly increased based on the requirements of the model

Resource-efficiency:

- 1 = this model requires a large volume of data, financial, human resources and is low in efficacy
- 5 = this technique is highly efficient in its use of resources and in deriving desired outputs from few inputs

Objectivity:

- 1 = a particular tool was not highly objective due to the presence of biases and mind-sets
- 5 = that the potential for biases can be minimized

Usefulness:

- 1 = delivers a lower level of valued output
- 5 = a high level of valued output

Timeliness:

- 1 = analysis model that requires a great deal of time to complete well
- 5 = this model takes little time to successfully complete

	Future orientation	Accuracy	Resource efficiency	Objectivity	Usefulness	Timelines	Result
MBSC	5	4	2	3	5	3	22
FPF	5	2	2	2	3	3	17

Figuur 9. Uitwerking FAROUT Bron: Auteur

Toelichting op de waardering

Future Orientation:

MBSC: Goed. Het raamwerk geeft inzicht hoe gebouwd wordt aan het vermogen om hoogwaardige prestaties te leveren. Door koppelingen te maken tussen de perspectieven en kritische succesfactoren kunnen verbeterpunten worden vastgesteld.

FPF: Hier scoort het raamwerk goed op. Het richt zich op de toekomst door implementatie van externe invloeden.

Accuracy:

MBSC: Redelijke score omdat het raamwerk in- en overzicht geeft van financiële en niet-financiële prestaties. Kwalitatieve maatstaven komen de nauwkeurigheid niet ten goede.

FPF: Hier wordt matig op gescoord ondanks het gebruik van financiële en niet-financiële maatstaven. Reden is dat er maatstaven worden gebruikt die niet toepasbaar zijn binnen citymarketing.

Resource-efficiency:

MBSC: Matig. Dataverzameling is kostbaar door gebruik van financiële en niet-financiële maatstaven. Risico dat de kosten de baten overtreffen.

FPF: Matige score omdat dataverzameling kostbaar, omvangrijk en intensief zal zijn en net als bij de MBSC de kosten de baten kunnen overtreffen.

Objectivity:

MBSC: Voldoende. Het gebruik van kwalitatieve maatstaven verhoogt de subjectiviteit. Verschil met FPF is dat binnen dit raamwerk de kwalitatieve maatstaven beter toepasbaar zijn.

FPF: Matige score omdat dataverzameling in- en externe bronnen behoeft. Het relatief hoge aandeel van kwalitatieve maatstaven verhoogt de subjectiviteit.

Usefulness:

MBSC: Hier scoort het raamwerk goed op. Het raamwerk heeft zich bewezen in het bedrijfsleven. Informatie wordt duidelijk weergegeven.

FPF: Voldoende omdat het raamwerk de meest relevante marketingaspecten omvat en de organisatorische sterkten en zwakten in beeld worden gebracht. Dit raamwerk is echter puur theoretisch.

Timeliness:

MBSC: Voldoende. Door toepassing van verschillende soorten maatstaven is het actueel houden van deze informatie een relatief grote inspanning voor een organisatie.

FPF: Voldoende. Net als bij de MBSC worden diverse maatstaven betrokken in de beoordeling. Het up-to-date houden van data vergt grote inspanning

3.3 Conclusies

Middels een analyse van het begrip marketingprestatie is onderzocht wat het inhoudt om zo een antwoord te kunnen geven op deelvraag twee. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is de ontwikkeling van marketingprestatie door de jaren heen behandeld. Het heeft zich vanaf de jaren zestig ontwikkeld van productiviteitsgerichte prestatiemeting met financiële maatstaven door het toevoegen van meer kwalitatieve maatstaven. De laatste ontwikkeling is dat marktgerelateerde activa zijn toegevoegd zoals brand equity, klantloyaliteit en klanttevredenheid.

Voorts is ingegaan op de wijze waarop de marketingprestatie gemeten kan worden. Hierbij is stilgestaan bij de maatstaven en is de kwaliteit van marketing toegelicht. Het meetproces voor marketingprestatie is in kaart gebracht aan de hand van het marketing performance framework van Waalewijn et al. (2001). Hieruit blijkt dat dit proces begint met de marketingstrategie. De marketingstrategie is in paragraaf 2.2 behandeld.

Daarna zijn de verschillende benaderingen voor het meten van de marketingprestatie aan bod gekomen. Om zo tot een antwoord te komen op de derde deelvraag 'welke benaderingen en raamwerken komen in aanmerking voor gebruik binnen citymarketing'. Het antwoord hierop is de partiële benadering met het ROQ model en integrale benadering met de MBSC en de FPF.

Door deze benaderingen te spiegelen aan het domein van citymarketing is een keuze gemaakt voor de meest geschikte benaderingen. De financiële benadering valt af omdat citymarketing geen zuiver financiële doelen heeft. Citymarketing kent juist veel kwalitatieve factoren in de doelstellingen. Zodoende vallen ook de bijhorende financiële raamwerken af. De partiële benadering is wel toepasbaar maar er kan niet veel door verklaard worden omdat door isolatie van marketingaspecten de onderlinge relatie niet inzichtelijk wordt. Er zouden dan meerdere raamwerken naast elkaar gebruikt moeten worden. Van de partiële raamwerken lijkt het ROQ model het meest pasbaar. Het gaat uit van rendement op kwaliteitsinvesteringen, echter is het de verwachting dat bij het terugrekenen naar de NPV problemen zullen ontstaan. Belangrijkste reden om de partiële benadering en raamwerken af te wijzen is dat er op die manier geen goede verklaring gegeven voor de marketingprestatie. Bij de integrale benadering is wel de onderlinge relatie van de marketingaspecten inzichtelijk en kan gewerkt worden met één raamwerk. Daarnaast lijkt deze het best aan te sluiten bij het citymarketingdomein.

Er zijn twee integrale raamwerken behandeld om een antwoord te kunnen geven op de vijfde deelvraag 'Welk raamwerk is het meest geschikt'. De MBSC van Peelen et al. (1999) en het Five Perspectives Framework van Shaw (1998) zijn vergeleken. Voor het bepalen van het meest geschikte raamwerk is gebruik gemaakt van de FAROUT methodiek van Fleisher & Bensoussan (2004). De MBSC komt als meest geschikt naar

voren, met omdat het raamwerk van Shaw zich niet heeft bewezen in de praktijk. De MBSC is dan ook het antwoord op de vraag 'welk raamwerk is het meest toepasbaar

In het volgende hoofdstuk wordt de MBSC aangepast voor mogelijk gebruik binnen citymarketing. Op deze wijze wordt inzichtelijk gemaakt op welke manier de prestatie van citymarketing meetbaar gemaakt kan worden.

4. Citymarketing Balanced Scorecard

Dit hoofdstuk behandelt de opbouw en implementatie van de aangepaste MBSC. Door het aanpassen van de BSC naar kenmerken van het citymarketingdomein wordt een Citymarketing Balanced Scorecard (CMBSC) ontworpen.

4.1 Ontwerp

Het ontwerp wordt gevolgd aan de stappen die door Peelen et al. (1999) in het door hun gepresenteerde raamwerk zetten. Met het theoretisch kader van citymarketing als referentie wordt bepaald wat er dient te gebeuren om de CMBSC in te kunnen voeren in een organisatie.

Situatieanalyse

De eerste stap is het verkennen van de gehele omgeving van de citymarketingorganisatie. Op deze wijze wordt de uitgangssituatie in kaart gebracht en wordt de basis gelegd voor doordachte doelstellingen en strategieën (Alsem, 2005). Deze situatieanalyse bestaat uit:

- **Afnemersanalyse:** de doelgroepen worden onderzocht. Het starten met de afnemersanalyse heeft als voordeel dat de uitkomsten hiervan meegenomen kunnen worden bij de interne analyse en het identificeren van de belangrijkste concurrenten en doelgroepen.
- **Interne analyse:** tweeledig doel, te weten een evaluatie op resultaten en inzage in de eigen sterkten en zwaktes. De uitvoering van de interne analyse heeft betrekking op de doelstellingen en de resultaten die ten aanzien van die doelstellingen geboekt zijn. Voorts wordt de marketingstrategie onderzocht. Tot slot worden de sterkten en zwaktes bepaald aan de hand van de afnemersanalyse
- **Omgevingsanalyse:** middels deze analyse worden kansen en bedreigingen vanuit de externe omgeving in kaart gebracht. De analyse van concurrenten valt hier ook onder.

Bepalen van de marketingstrategie

De tweede stap is het bepalen van de te volgen marketingstrategie. Het startpunt van het te ontwikkelen raamwerk. De marketingstrategie bepaalt op welke wijze de perspectieven worden ingevuld wat doorwerkt op het bepalen van de KSF'en wat uiteindelijk doorslaggevend is voor het meten van de citymarketingprestatie.

In deze stap wordt de doelgroepkeuze gemaakt waarop de marketingactiviteiten gericht gaan worden. Dit zal rondom concurrentievoordelen zijn die naar voren zijn gekomen uit de analyse van stap één. Tevens wordt de merkpositionering bepaald die op zijn beurt verantwoordelijk zal zijn voor alle gemeentelijke functies en citymarketing activiteiten die ontplooid worden.

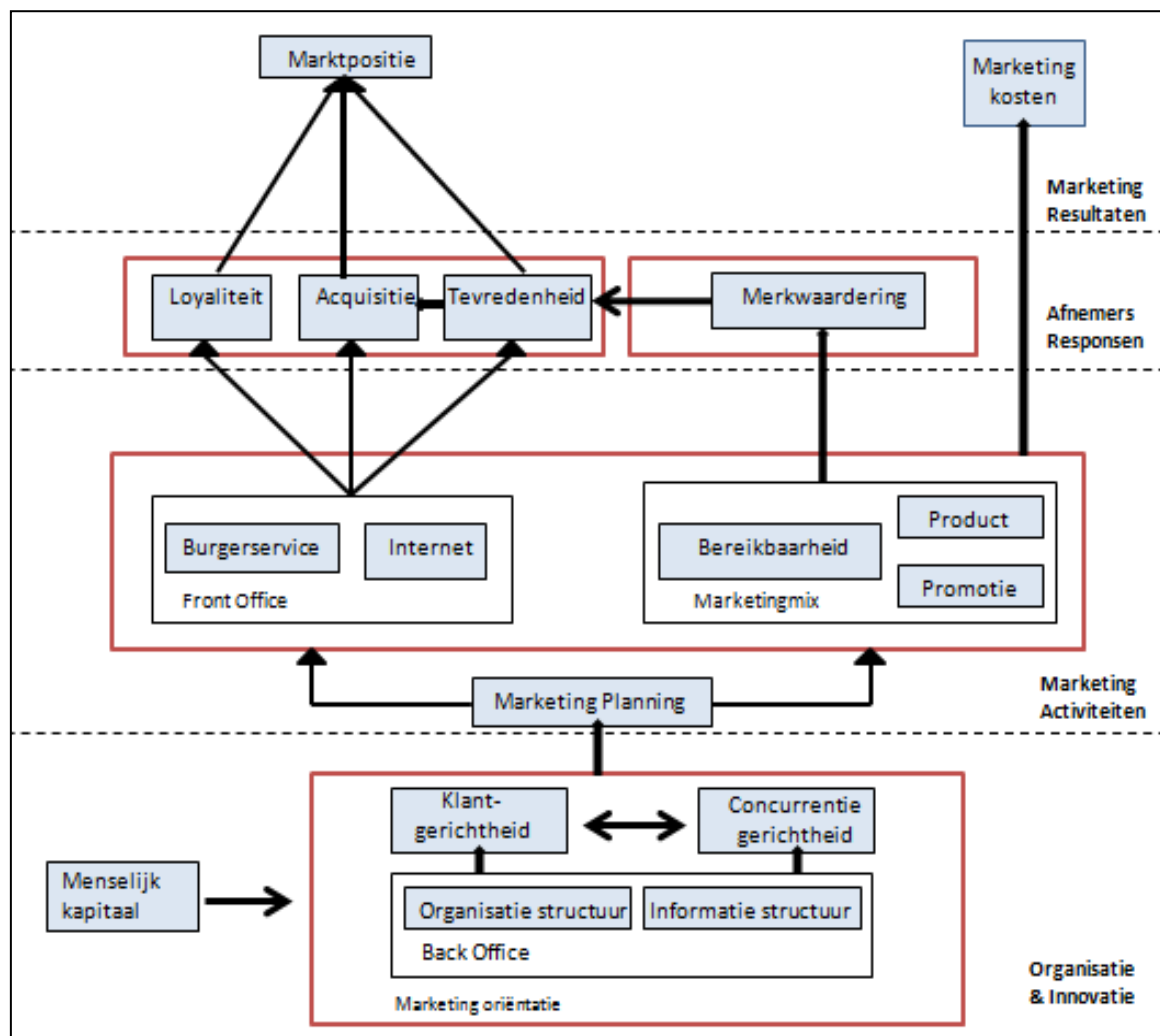
Tot slot worden de kritische succesfactoren bepaald en wordt een strategy map ontwikkeld om de verbanden tussen de kritische succesfactoren inzichtelijk te maken. Hiervoor worden de in het vorige hoofdstuk besproken perspectieven van Peelen et al. (1999) toegepast. Het aantal kritische succesfactoren is naar beneden bijgesteld in dit voorbeeld om de strategy map op maat te maken voor gebruik binnen citymarketing. In de strategy map wordt weergegeven hoe de kritische succesfactoren met elkaar in verband. De invloed van de kritische succesfactoren is bottom-up weergegeven. Dit betekent dat factoren die boven een ander staan optimaal kunnen presteren als de onderliggende

factor dat ook doet. Om de prestatie van een kritische succesfactor te kunnen meten worden kritische prestatie indicatoren benoemd.

Operationaliseren van de marketingstrategie

De laatste stap is het bepalen van kritische prestatie indicatoren. Dit dient zorgvuldig te gebeuren. Zeker wanneer er kwalitatieve maatstaven worden gehanteerd. Kwantitatieve maatstaven zijn makkelijker te bepalen, zodoende bestaat het gevaar dat voor de gemakkelijkste weg wordt gekozen.

Bij het uitwerken van dit voorbeeld is gekozen voor de doelgroep "bestaande bewoners". Reden is dat dit in toenemende mate een belangrijke doelgroep is voor steden voor het behouden van cultureel- en menselijk kapitaal die aantrekkelijk is voor bedrijven. Daarnaast blijkt dat in veruit de meeste gevallen er geen evaluatie plaatsvindt op citymarketing die gedaan op andere doelgroepen dan toeristen (Braun et al., 2010). De strategy map komt er dan als volgt uit te zien.



Figuur 10. Strategy map Bron: Auteur

Menselijk kapitaal

Voor het uitvoeren van citymarketing is juist opgeleid personeel met de goede vaardigheden, motivatie en persoonlijkheidskenmerken nodig. Integrale citymarketing houdt in dat het proces complexer wordt. Er dient meer afstemming met publieke en

private partijen met elk hun eigen belangen plaats te vinden. In feite is het een mix van drie disciplines: marketing, geografie en bestuurskunde (Buursink, 1991).

Kritische succesfactoren:

- Het aantal mensen met marketingervaring binnen de citymarketingorganisatie
- Opleidingsmogelijkheden faciliteren

Organisatiestructuur.

Zoals in hoofdstuk twee naar voren kwam is een heldere organisatiestructuur essentieel voor het uitvoeren van een efficiënt en effectief citymarketingbeleid.

Kritische succesfactoren:

- Voldoende draagvlak binnen de publieke en private sector van de gemeente
- Participanten werken vanuit één citymarketingstrategie
- Duidelijkheid over de rolverdeling

Informatiestructuur

Wanneer informatie op een juiste manier vastgelegd en verspreid wordt binnen een organisatie kan een hogere efficiëntie bereikt worden. Meer kennis over de markt zal uiteindelijk leiden tot betere beslissingen. Daarnaast kan het delen van informatie tot betere en nauwere samenwerkingsverbanden tussen betrokken actoren en beleidsvelden.

Kritische succesfactoren:

- Informatie verzameling en –spreiding
- Duidelijkheid over de rolverdeling van betrokken stakeholders

Klantgerichtheid

Wanneer de citymarketing zich richt op de inwoners kan het locatiespecifiek kapitaal van de inwoners verbeterd worden en wordt de drempel om buiten de gemeente te gaan verhuizen groter. Is dan ook zinvol om te achterhalen wat bewoners beweegt om te blijven en waar volgens hen verbeterpunten zitten in het stedelijk product.

Kritische succesfactoren:

- Mening en suggesties van inwoners worden frequent verzameld
- De bruikbare input van inwoners wordt ook daadwerkelijk uitgewerkt

Concurrentiegerichtheid

In de situatieanalyse zijn concurrentievoordelen en de steden naar voren gekomen waarmee de stad concurreert. Het is echter zaak om, net als in het bedrijfsleven, de concurrent voor te zijn en te weten wat zij doen. Zodoende dienen de gevonden concurrentievoordelen beschermd en daar waar mogelijk uitgebouwd te worden.

Kritische succesfactoren:

- Bekendheid van strategieën en doelstellingen van concurrenten
- De netwerken van de concurrenten zijn in kaart gebracht

Marketingplanning

Strategie dient vastgelegd te worden in plannen. In plannen worden ook activiteiten omschreven. Marketingplanning is dus essentieel voor het uitvoeren van citymarketing. Zonder planning zullen de marketingmix en de frontoffice niet goed presteren. Plannen dienen wel gedragen te worden in de citymarketingorganisatie.

Kritische succesfactoren:

- De strategie wordt her- en erkend door betrokkenen
- Betrokkenen conformeren zich aan het plan en de uitvoering

De prestatie van marketingplanning is van invloed op de prestatie van de marketingmix en de front office.

Product

De stad kan niet goed gezien worden als één product, beter als verzameling van deelproducten (Rainisto, 2003). Kavaratzis (2005) stelt dat steden onder andere communiceren met stadsinrichting. Leisure maakt een stad aantrekkelijk voor burgers, bezoekers en bedrijven (Lombarts, 2011).

Kritische succesfactoren:

- Waardering stedelijke faciliteiten door inwoners
- Waardering voorzieningen door inwoners
- Waardering vrijetijdsaanbod door inwoners

Bereikbaarheid

Bereikbaarheid vervangt het marketinginstrument plaats in de citymarketingmix. Het gaat hier dan om de bereikbaarheid van de verschillende deelproducten van de stad voor de inwoners en niet zozeer de openbare vervoersmogelijkheden. Infrastructuur kent een communicatie effect (Kavaratzis, 2005)

Kritische succesfactor:

- Waardering bereikbaarheid door inwoners

Promotie

Steden zetten citybranding in voor promotionele doeleinden. Hierbij is het hebben van een duidelijke herkenbare identiteit onontbeerlijk. Vanuit deze identiteit wordt geprobeerd het imago van de stad positief te beïnvloeden, onder andere door het organiseren van evenementen.

Kritische succesfactoren:

- Inwoners herkennen de gekozen identiteit
- Evenementen worden door inwoners gewaardeerd
- Perceptie onder inwoners van het stedelijk imago is positief

Internet

Door de opkomst van internet en mogelijkheden om in principe altijd en overal online te zijn veel mogelijkheden ontstaan om zaken online te regelen en te raadplegen. Internet is dan ook van groot belang voor citymarketing. In zekere zin kan dit ook gezien worden als een vorm van bereikbaarheid.

Kritische succesfactoren:

- Website wordt periodiek bijgehouden
- Aantal unieke bezoekers

Burgerservice

Burgerservice heeft betrekking op de dienstverlening vanuit de gemeente. Wanneer een gemeente goed reageert en staat is een goede service te bieden zal de relatie van de burger met de gemeente verstevigd worden.

Kritische succesfactoren:

- Percentage vragen die binnen de gestelde tijdsaders adequaat wordt beantwoord of opgelost
- Waardering van geboden oplossingen door inwoners
- Bereikbaarheid wordt gewaardeerd door inwoners

Merkwaardering

Een goed merk is sterk, relevant, uniek en heeft een hoge naamsbekendheid. Waardering van het stedelijk merk door inwoners draagt bij aan een beter presterende tevredenheid. Merkpositionering is van invloed op alle gemeentelijke functies. Uit waardering van het merk kan afgeleid worden dat de verschillende functies goed op elkaar afgestemd zijn.

Kritische succesfactoren:

- Hoogte naamsbekendheid van het stedelijk merk
- Percentage inwoners die herkenning heeft bij de belofte van het merk

Tevredenheid

Tevredenheid draagt bij aan de prestatie van loyaliteit, acquisitie en de marktpositie van de stad. Tevreden inwoners zijn niet snel genegen buiten de gemeente te gaan verhuizen. Echter is het voor een citymarketingorganisatie erg interessant om redenen van ontevredenheid te achterhalen. Op die wijze is wordt inzage verkregen waar maatregelen nodig zijn om het beleid aan te passen.

Kritische succesfactoren:

- Percentage inwoners die de stad aanraadt als vestigingsplaats
- Percentage ontevreden inwoners

Acquisitie

Acquisitie heeft een positieve invloed op de marktpositie. Dit betreft nieuwe inwoners waarbij de keuze voor de stad is beïnvloed door langer gevestigde inwoners.

Kritische succesfactor:

- Aantal nieuwe inwoners die door beïnvloeding van reeds gevestigde inwoners zijn aangetrokken

Loyaliteit

Loyaliteit heeft een positieve invloed op de marktpositie. Dit betreft inwoners die binnen de gemeente zijn verhuisd. Loyale inwoners hoeven niet persé

Kritische succesfactor:

- Aantal nieuwe inwoners die binnen de gemeente verhuisd is

Marketingkosten

Deze succesfactor is alleen kritisch voor het voortbestaan van de citymarketingorganisatie. Zeker in tijden van economische tegenspoed is het belangrijk om gemaakte kosten te kunnen verantwoorden. Een citymarketingorganisatie is in grote mate afhankelijk van gemeentelijke subsidies. Als uitgaven niet verantwoord kunnen worden zal de politieke draagvlak afnemen en het voortbestaan in gevaar komen.

Kritische succesfactoren:

- Financiering door de gemeente
- Financiering door private partijen
- Verantwoording van uitgaven

Marktpositie

De marktpositie is de uitkomst van het gevoerde citymarketingbeleid. Wanneer na onderzoek blijkt dat in de stad relatief of absoluut meer inwoners zijn behouden dan de steden waarmee geconcentreerd wordt kan geconcludeerd dat citymarketing succesvol is toegepast.

Kritische succesfactoren:

- Aantal mensen dat binnen de gemeente is verhuisd
- Aantal mensen dat binnen concurrerende gemeenten is verhuisd
- Aantal mensen die vanuit concurrerende gemeenten zijn gekomen
- Aantal inwoners die naar concurrerende gemeenten zijn verhuisd

Als de kritische succesfactoren en kritische prestatie indicatoren bepaald zijn dienen deze laatste voorzien te worden van realistische normwaarden. Dit zijn de streefscores waaraan de kritische succesfactoren moeten voldoen. Voor het bepalen van de normwaarden zijn drie methoden (Waalewijn et al., 2001):

- Extrapolatie van historische waarden
- Benchmarking
- Procesoptimalisatie

Door de grote complexiteit en het ontbreken van de specifieke kennis van dit beleidsveld die hiervoor nodig is, is het bepalen van de normwaarden niet meegenomen in dit onderzoek.

Kritische succesfactoren die buiten beschouwing zijn gelaten

Niet alle 28 factoren zijn gebruikt bij het opzetten van de CMBSC die door Waalewijn et al. (2001) zijn beschreven. Deze zijn worden beschreven en kort toegelicht:

Kerncompetenties

De kerncompetenties voor een citymarketingorganisatie zijn zeer lastig te kwantificeren.

Innovatiegerichtheid

Citymarketingorganisaties zijn niet gericht op innovatie en aan dit begrip kan geen invulling worden gegeven door een citymarketingorganisatie.

Leads & referrals

Ook dit is niet te kwantificeren en zodoende buiten beschouwing gelaten.

Persoonlijke verkoop

Persoonlijke verkoop wordt niet toegepast binnen citymarketingorganisaties en is zodoende buiten beschouwing gelaten.

Afnemerbenadering

De wijze waarop klanten gesegmenteerd en gewonnen moeten worden is niet goed operationeel en meetbaar te maken.

Klantwaarde

In het bedrijfsleven is dit moeilijk te bepalen. De financiële waarde van een inwoner, al dan niet nieuw, is voor een stad niet te bepalen en dus niet opgenomen in dit raamwerk.

Merkwaarde

Merkwaarde van een stedelijk merk is nog nooit onderzocht en zodoende niet meegenomen in deze CMBSC.

Omzet & winstbijdrage

Citymarketingorganisaties hebben geen financiële doelen en daarom zijn omzet en winstbijdrage buiten beschouwing gelaten.

Implementatie

De vierde en laatste fase is de implementatie van de CMBSC. Om dit raamwerk te implementeren dient een informatiesysteem opgezet te worden voor onderhoud van het raamwerk. Hiervoor is BSC- specifieke software te verkrijgen. Deze is na enige aanpassing geschikt voor gebruik binnen citymarketing.

Volgende stap is het informeren en opleiden van medewerkers om zinvol met de CMBSC om te kunnen gaan. Daarnaast kan door medewerkers te informeren de weerstand af- of zelf weggenomen worden.

Er dient als laatste besloten te worden met welke frequentie de data geüpdate wordt. Naar verwachting scheelt dit per kritische prestatie indicator, daar het verkrijgen van bepaalde data een zeer kostbare en tijdrovende zaak kan zijn. Een controller kan ingesteld worden om de juistheid van gegevens te controleren (Peelen et al., 1999).

4.2 Conclusies

Middels dit hoofdstuk is inzicht gegeven op welke wijze de aangepaste MBSC, ook wel de CMBSC toegepast kan worden. Voor het operationaliseren dient een situatieanalyse uitgevoerd te worden. In deze analyse worden de afnemers, interne organisatie en de omgeving meegenomen. Daarna wordt de marketingstrategie vastgesteld.

Middels de strategy map worden de geselecteerde kritische succesfactoren weergegeven. Dit is een overzichtelijke grafische weergave van de wijze waarop de marketingprestatie tot stand wordt gebracht. De prestaties van de kritische succesfactoren wordt bepaald aan de hand van kritische prestatie indicatoren, welke per doelgroep kunnen verschillen. Vervolgens moeten de normwaarden worden bepaald.

Voor implementatie dient een informatiesysteem aanwezig te zijn. Medewerkers dienen bekend gemaakt te worden met de CMBSC.

De ontwikkelde scorecard in dit hoofdstuk geeft een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek 'Op welke manier kan, middels gebruik van bestaande marketingprestatie literatuur, de prestatie van citymarketing gemeten worden'?

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

Het doel van dit onderzoek is om een raamwerk te ontwikkelen waarmee de prestatie van citymarketing bepaald, verklaard en beoordeeld kan worden. Het moet inzicht geven hoe prestaties tot stand komen, te verbeteren zijn en dient het besteedde budget te kunnen legitimeren. De hoofdvraag luidt:

“Op welke manier kan, middels gebruik van bestaande marketingprestatie literatuur, de prestatie van citymarketing gemeten worden?”

Het antwoord op de vraag is dat dit kan door gebruik van de Citymarketing Balanced Scorecard (CMBSC). Dit is een variant op de Marketing Balanced Scorecard van Peelen et al. (1999).

Om tot een antwoord op de hoofdvraag te komen is begonnen met het vormen van een beeld wat citymarketing is en in hoeverre zich anders gedraagt dan marketing. Zodoende is de ontwikkeling van citymarketing in kaart gebracht in hoofdstuk twee. Doel van dit hoofdstuk is het beantwoorden van de eerste deelvraag: ‘*Wat is citymarketing?*’. De kenmerken van citymarketing zijn omschreven aan de hand van het citymarketingdomein om op die manier de verschillen met marketing inzichtelijk te maken met marketingconcept. Zodoende is het marketingconcept ook behandeld. Citymarketing heeft zich door de jaren heen zich ontwikkeld vanuit simpele stadspromotie, waarin het product centraal staat naar een marktgerichte exploitatie van de stad. Bestuurders werden hier door verplicht door veranderende omstandigheden zoals een terugtrekkende centrale overheid en economische tegenspoed. In de huidige netwerkeconomie draait het om cultureel en menselijk kapitaal en steden richten zich dan ook hierop. Dat citymarketing zich enigszins vergelijkbaar ontwikkeld als marketing is niet vreemd. Stadsbestuurders halen hun inspiratie uit het bedrijfsleven. Marketingtheorie is tot op zekere hoogte toepasbaar voor citymarketing. Een belangrijk verschil is dat het doel van citymarketing een positieve bijdrage levert aan de sociaaleconomische situatie van een stad en dat marketing een positieve bijdrage moet leveren aan een financieel bedrijfsresultaat. Meest kenmerkende verschillen zitten in de complexiteit van de stad als product en de stakeholders van citymarketing. Daarnaast lijkt het erop dat de doelgroepen van citymarketing erg breed zijn en dat de concepten uit de marketingmix niet allemaal goed toepasbaar zijn bij citymarketing. Voor promotie maken steden gebruik van citybranding wat op deze manier een onderdeel is van citymarketing. Citybranding onderscheidt zich door eigenschappen te betrekken als landschap en infrastructuur als communicatievormen. Wat opvalt is dat de organisatie van citymarketing enigszins problematisch is. Daar waar in het bedrijfsleven alle bedrijfsfuncties op elkaar afgestemd dienen te worden om zo een goed resultaat te bereiken gebeurt dit nog in de meeste gevallen niet bij citymarketing. Er zijn tekenen dat hier een kentering in komt door citymarketing integraal te benaderen. Dat dit nu nog te weinig gebeurt blijkt ook uit het knelpunt in de huidige citymarketing dat inbedding en afstemming in de gemeentelijke organisatie nog als moeilijk wordt gezien. Overeenkomsten zijn er ook. Zo is voor het succes van citymarketing een sturende groep nodig die zorgt draagt voor visie en een analyse van de omgeving. Hieruit blijkt ook weer de marktgerichtheid die nodig is om met succes bewoners, bedrijven en bezoekers te behouden en aan te trekken. Er kan gesteld

worden dat op strategisch niveau het marketingconcept goed toepasbaar is op steden. Daarnaast speelt het merk een belangrijke rol in zowel marketing als citymarketing.

In het derde hoofdstuk staat de marketingprestatie centraal. Er wordt eerst stilgestaan bij de ontwikkeling van dit concept. Hieruit blijkt dat het zich heeft ontwikkeld sinds de jaren zestig met het meten van financiële maatstaven naar een prestatiemeting waarin ook marktgerelateerde activa zijn opgenomen. Zodoende zijn in de loop der jaren verschillende kwalitatieve maatstaven ontwikkeld. Er wordt een beeldgegeven op welke wijze de kwaliteit van de marketingprestatie beoordeelt kan worden en op welke aspecten binnen met marketingdomein marketingprestatie meting toegepast kan worden.

Beantwoording van de derde deelvraag: *‘Welke benaderingen en raamwerken zijn toepasbaar voor gebruik binnen citymarketing?’*

Het antwoord hierop is dat de partiële en integrale benadering toepasbaar zijn voor gebruik binnen citymarketing. De geschikte raamwerken zijn het ROQ model van Rust et al. (1995), de MBSC (Peelen et al., 1999) en het Five Perspectives Framework van Shaw (1998).

Om tot dit antwoord te komen zijn de drie verschillende benaderingen van marketingprestatie op een rij gezet en zijn ze gespiegeld aan de kenmerken van het citymarketingdomein. Dit is ook met de raamwerken gedaan die bij deze benaderingen zijn beschreven. Dit kan ook gezien worden als de eerste selectieronde. De financiële benadering is op voorhand niet geschikt voor toepassing binnen citymarketing. Kenmerken van citymarketingdomein zijn dat gestreefd wordt naar het realiseren van doelen die gestoeld zijn op kwalitatieve maatstaven zoals imago, het aantrekken van bepaalde doelgroepen en een positieve bijdrage aan de sociaaleconomische vitaliteit van een stad en/of omliggende regio. Op basis van deze kenmerken is besloten de financiële raamwerken niet uit te werken in dit onderzoek.

Bij de partiële benadering richt men zich op bepaalde onderdelen van het marketingdomein door deze te isoleren en grondig te bestuderen. Door het isoleren wordt geprobeerd inzicht te krijgen in de effecten van het onderdeel op het resultaat. Deze benadering lijkt toepasbaar te zijn binnen de citymarketing. Nadeel is bij deze benadering dat niet inzichtelijk wordt wat de gehele marketingprestatie is daar door het isoleren de onderlinge verbanden niet kunnen worden verklaard. De partiële benadering kent twee invalshoeken waarbij de raamwerken van de kwalitatieve invalshoek afvallen. Het is in dit onderzoek juist van belang om de prestatie te kunnen meten en daarvan is geen sprake in de kwalitatieve invalshoek. Van de partiële raamwerken lijkt het ‘Return On Quality’ (ROQ) model het meest toepasbaar voor gebruik binnen citymarketing. Het gaat er vanuit dat investeringen in kwaliteit uiteindelijk winst opleveren. Het ROQ model is een wiskundige vergelijking waarbij de netto contante waarde berekend dient te worden voor er uitgaven zijn gedaan. Voor citymarketing lijkt dit een haast ondoenlijke taak. Het model van Herremans en Ryans (2000) is niet goed toepasbaar binnen citymarketing. Voor zover bekend bestaat er voor steden geen database waarin de merkwaarde van steden is opgenomen. Zodoende lijkt dit model niet goed toepasbaar voor gebruik binnen citymarketing. Daarnaast komt, dat steden wel reclame maken maar het niet te meten is wanneer geld het dat hieraan is uitgegeven is terugverdiend. De feitelijke transacties in steden vinden plaats bij de deelproducten van steden zoals horeca, middenstand en dergelijke.

Integrale meting van de marketingprestatie tracht het resultaat van marketing als geheel weer te geven. Om de prestatie te beoordelen wordt een raamwerk gebruikt die bestaat uit financiële en kwalitatieve maatstaven. Het gebruik van kwalitatieve

maatstaven. Het gehele marketingtraject van input, throughput en output wordt bij de beoordeling meegenomen. Dit in tegenstelling tot de partiële benadering waarin de effecten van bepaalde marketingaspecten beoordeeld worden. In vergelijking met de financiële benadering beoordeelt de integrale benadering de marketingprestatie niet alleen op basis van financiële resultaten. Waalewijn et al.(2001) merken op dat de integrale benadering een breed scala aan marketingaspecten gemeten wordt. Zodoende kunnen meet- en verbeterprocessen zeer complex en tijdrovend worden. Daarnaast kan het ertoe leiden dat de belangrijkste waardestuwars moeilijk geïdentificeerd kunnen worden en dat de kosten hoog kunnen uitpakken voor de invoering van een integraal raamwerk. De 'Marketing Balanced Scorecard' (MBSC) van Peelen et al. (1999) is een raamwerk die inzage geeft in de gehele marketingprestatie. Verbanden worden inzichtelijk gemaakt middels een strategy map. Middels de strategy map worden de geselecteerde kritische succesfactoren weergegeven. Dit is een overzichtelijke grafische weergave van de wijze waarop de marketingprestatie tot stand wordt gebracht. De prestaties van de kritische succesfactoren wordt bepaald aan de hand van kritische prestatie indicatoren welke per doelgroep kunnen verschillen. Voor gebruik bij verschillende doelgroepen dienen voor elke doelgroep de kritische succesfactoren en bijhorende prestatie indicatoren benoemd te worden. De MBSC is een afgeleide van de zeer bekende Balanced Scorecard (BSC) van Kaplan en Norton (1992). Er wordt gewerkt met vier perspectieven binnen de MBSC waarbij de marketingstrategie het uitgangspunt is: organisatie en innovatie, marketingactiviteiten, afnemersresponse en marketingresultaten. Het 'Five Perspectives Framework' (FPF) van Shaw (1998) is een ander integraal raamwerk waarmee de marketingprestatie verklaard kan worden. Dit raamwerk, wat zich nog niet in de praktijk heeft bewezen, werkt met twintig maatstaven die zijn onderverdeeld in vijf perspectieven: input, customer motivation, customer behaviour en outputs. Het FPF onderscheidt zich door de grote aandacht voor segmentatie. Dat betekent dat voor elke doelgroep de marketingprestatie beoordeeld kan worden. Verschillende maatstaven die toegepast worden zijn niet bruikbaar binnen citymarketing.

De volgende deelvraag die behandeld wordt in het derde hoofdstuk betreft: *'Welke benadering is het meest geschikt voor gebruik binnen citymarketing?'* Het antwoord op deze vraag is de integrale benadering. Om te komen tot een raamwerk voor het meten van de citymarketingprestatie is gekozen voor de raamwerken van de integrale benadering. Deze benadering lijkt het best aan te sluiten bij de kenmerken van citymarketing die behandeld zijn in het tweede hoofdstuk en de toenemende integrale toepassing van dit beleidsveld binnen gemeentelijke organisaties (Brouwer et al., 2010). Daarnaast voegt deze benadering ook het meest toe aan het kunnen bepalen, verklaren en beoordelen van de citymarketingprestatie.

Tot de vijfde en laatste deelvraag: *'Welk raamwerk is het meest geschikt voor gebruik binnen citymarketing?'* Het antwoord op de laatste deelvraag is de MBSC. De twee integrale raamwerken zijn middels de FAROUT- methode van Fleisher & Bensoussan (2004) vergeleken. Dit is een methode om technieken te analyseren op basis van efficiëntie. Op basis van 'accuracy', 'objectivity' en 'usefulness' is gekozen voor gebruik van de MBSC binnen citymarketing. Dit komt vooral omdat het FPF zich niet heeft bewezen in de praktijk en de werking van MBSC zich al heeft bewezen.

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag is de MBSC uitgewerkt voor gebruik binnen citymarketing. Het raamwerk wat ontwikkeld is heet 'Citymarketing Balanced Scorecard' (CMBSC). Hierbij is een mogelijke manier beschreven om een beeld te geven hoe de citymarketingprestatie in kaart gebracht kan worden. In dit voorbeeld is één

doelgroep behandeld, de bestaande bewoners. Reden om deze doelgroep te kiezen was de verwachting van het toenemende belang voor het behouden van burgers in tijden van demografische krimp (Hospers, 2009). In hedendaagse praktijk blijkt dat bezoekers nog steeds de belangrijkste doelgroep zijn (Braun et al., 2010).

De opbouw van de CMBSC begint met een situatieanalyse waarin de afnemers, interne situatie en de omgeving wordt onderzocht. Volgende stap is om op basis van de situatieanalyse de marketingstrategie te bepalen. Wanneer dit is gebeurd dienen de kritische succesfactoren en bijhorende kritische prestatie indicatoren benoemd te worden. De kritische succesfactoren zijn in dit voorbeeld weergegeven in een strategy map. Vervolgens moeten de normwaarden worden bepaald. Dit is door een te grote complexiteit in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. De laatste stap is de implementatie van de CMBSC. Voor implementatie dient een informatiesysteem aanwezig te zijn. Betrokken strategische, tactische en uitvoerende partijen dienen bekend gemaakt te worden met de CMBSC. Dit kan het bepalen van normwaarderingen ten goede komen door zinvolle input vanuit de omgeving van de citymarketingorganisatie. Door te communiceren over de CMBSC de toegevoegde waarde ervan duidelijk gemaakt wat waarschijnlijk leidt tot draagvlak voor invoering ervan.

De conclusie van dit onderzoek is dat invoering van een integraal raamwerk om prestaties van de citymarketing te meten een goede manier is om dit te bewerkstelligen. Op deze manier kan een stap gezet worden richting verdere professionalisering. Het geeft mogelijkheden om op een efficiënte manier te bepalen wat de resultaten zijn, op welke wijze die tot stand komen en op welke gebieden maatregelen nodig kunnen zijn om ze te verbeteren. Daarnaast maakt het inzichtelijk wat de effecten zijn van het besteedde budget.

5.2 Aanbevelingen

Het is aan te bevelen dat wanneer de CMBSC toegepast wordt voor verschillende doelgroepen, voor elk van deze doelgroepen prestatie indicatoren te benoemen. Reden is dat op die manier het besteedde budget per klantgroep verantwoord kan worden.

Ook zijn de in dit voorbeeld genoemde kritische succesfactoren en –prestatie indicatoren door de auteur opgesteld en niet representatief voor algemeen gebruik. Het staat een citymarketingorganisatie vrij kritische succesfactoren en –prestatie indicatoren te hernoemen.

De CMBSC is een specifiek instrument dat wil zeggen dat de toepassing hiervan op maar gemaakt moet worden naar gelang de situatie van de citymarketingorganisatie. Om de normwaarden te bepalen is het raadzaam om dit besluitvormingsproces breed op te zetten met de belangrijkste actoren in het citymarketing netwerk. Op deze wijze kan een realistisch beeld ontstaan over hoe de normwaarden ingevuld kunnen worden. Wanneer de normwaarden te hoog worden ingesteld bestaat de kans dat teveel geld aan minder relevante prestatie indicatoren wordt besteed. Wanneer ze te laag worden ingesteld zal er geen wezenlijke verbetering optreden ten opzichte van de nul- situatie en kan dit op zijn beurt zorgen voor verlies aan draagvlak. Wanneer prestatie indicatoren niet goed meetbaar zijn en kwalitatief blijven dient consensus gezocht te worden over de wijze waarop ze gemeten worden zodat voor alle betrokkenen duidelijk is wat daar onder te verstaan en gemeten wordt.

Er dient informatie te komen over de prestatie indicatoren. Kans is echter dat veel van deze informatie wel bekend is, maar niet gecentraliseerd. Het is dan ook aan te raden een centrale database aan te leggen die voor de actoren bereikbaar is. Het

verzamelen van data kan arbeidsintensief zijn, wat waarschijnlijk het geval is over het verkrijgen van informatie van kwalitatieve maatstaven zoals waarderingen, imago-percepties en verbetering van sociaaleconomische vitaliteit. Voordeel is wel dat verschillende actoren in de publieke- en private sector al wel beschikken over informatie die zinvol kan worden ingezet bij het ontwikkelen van kritische succesfactoren, prestatie indicatoren en het bepalen van normwaarden. Alle steden doen aan statistiek en onderzoek, en er zijn veel monitoren per stad, en ook via organisaties als de Atlas van Nederlandse gemeenten en Brainport. Informatie van partners uit de private sector kan ook toegepast worden. Het is dan ook aan te bevelen om bij invoering de relevante informatie te centraliseren.

Er bestaat een kans dat bij een brede opzet van de CMBSC de kosten de baten zullen overtreffen gezien de investeringen die gedaan worden bij de opbouw en implementatie. Om dit te tackelen kan de CMBSC ook gefragmenteerd ingevoerd worden. Dat wil zeggen dat er een begin gemaakt wordt met een bepaalde doelgroep en dat op basis van ervaringen de CMBSC uitgebouwd wordt. Wanneer in het vroege stadium blijkt dat de CMBSC werkt kan dit een multiplier effect hebben wat de citymarketingorganisatie ervan ten goede zal komen. Wanneer de toegevoegde waarde van een methodiek inzichtelijk is zullen betrokken actoren meer geneigd zijn mee te investeren in citymarketing. Bij invoering van de CMBSC is het aan te bevelen een controller in te stellen (Peelen et al., 1999) die het budget en de bestedingen daarvan kan verklaren. Afhankelijk van het type citymarketingorganisatie kan deze controlefunctie binnen de gemeente, bij een private partner of binnen de eigen organisatie ondergebracht worden.

5.2 Reflectie

Hoe realistisch het is om de CMBSC ook daadwerkelijk in te voeren hangt af van de beschikbare middelen van een citymarketingorganisatie en het besef dat niet alleen output (bijvoorbeeld aantal inwoners, bezoekers en arbeidsplaatsen) maar ook de input (bijvoorbeeld deelname aan beurzen, investeringen in infrastructuur, contacten met de doelgroep etc.) meegenomen dienen te worden bij het beoordelen van de citymarketingprestatie.

Investeringen zijn vereist op het gebied van het bijhouden van data, ICT-toepassingen en meetbaar maken van kwalitatieve data en maatstaven kan arbeidsintensief zijn. Door het kostenaspect is het niet de verwachting dat kleine citymarketingorganisaties de CMBSC snel gaan toepassen. Het kostenaspect kan echter ondervangen worden door de CMBSC. Het schaalniveau waarop resultaten kunnen worden gemeten is divers en het meten is gefragmenteerd. Het heeft wel niet de voorkeur, maar het biedt kleinere organisaties wel mogelijkheden om een meetinstrument als de CMBSC toe te passen. Op basis van de ervaringen die men er mee opdoet kan die functie uitgebouwd worden.

Het uitgewerkte voorbeeld is niet gebaseerd op normwaarden en de kritische prestatie indicatoren zijn soms wat ruim of enigszins vaag omschreven. Het betreft dan ook een weergave van een denkbeeld over hoe gemeten zou kunnen worden.

De aanbeveling in dit onderzoek moet dan ook gezien worden als een richting welke kant het op zou kunnen gaan met het meten van de citymarketingprestatie. Wanneer de effecten van het gevoerde beleid bepaald, verklaard en beoordeeld kunnen worden leidt dat tot meer mogelijkheden om bij te sturen indien nodig wat op termijn zal leiden tot een hogere efficiency, meer effect en dus betere resultaten.

Geraadpleegde literatuur

- Alsem, K.J. (2005). *Strategische marketingplanning*. Groningen: Stenfert Kroese
- Ashworth, G.J. (2011). *Citymarketing voorbij de hype, §5.1-§5.5*. Den Haag: Boom Lemma
- Berg, L. van der, Klaassen, L.H. & Meer, J. van der (1990). *Strategische City-Marketing*. (serie bedrijfskundige signalementen). Schoonhoven: Academic Service.
- Berg, L. van der, Braun, E. (1999). *Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity*. Urban Studies, vol. 36, 987-999
- Braun, E. Otgaar, A. & van den Berg, L. (2003). *Op weg naar een geïntegreerde aanpak van citymarketing: ervaring met citymarketing in Barcelona, Basel, Birmingham en Göteborg*. Rotterdam: Euricur.
- Braun, E. (2008). *Citymarketing Towards an intergrated approach*. Rotterdam: ERIM
- Braun, E., Eshuis, J., Klijn, E.H., Blijs, P. (2010). *Citymarketingmonitor 2010*. Rotterdam: Erasmus Universiteit
- Brouwer, M., Kolk, A., van der & Mourits, J. (2010). *Ondanks bezuinigingen investeren gemeenten in citymarketing; analyse collegeakkoorden G 30*. Utrecht: Berenschot.
- Brouwer, M., Hospers, G. (2011). *Organiseren van citymarketing. Centraliseren: goed voor positioneren*. Tijdschrift voor Marketing, vol. 2, 52-55.
- Brouwer, M., Mourits, J. (2011). *Citymarketing voorbij de hype, §8.1-§8.5*. Den Haag: Boom Lemma
- Bunt, J. (1989). *Marketing Performance, de Marketing Prestatie Ontleed. Marketing Performance*, seminarbundel prof. dr. H.J. Kuhlmeijer seminar, November 1989.
- Buursink, J. (1991). *Steden in de markt: het elan van citymarketing*. Muiderberg: Coutinho.
- Clark, B. (2001). *Zicht op de marketingprestatie, §4.1-§4.2*. Deventer: Kluwer.
- Fleisher, C.S., Bensoussan, B.E. (2007). *Strategic and competitive analysis: Methods and techniques for analyzing business competition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hospers, G. (2009). *Citymarketing in Perspectief*. Lelystad: IVIO-wereldschool
- Hospers, G., Pen, C.J. (2011). *Citymarketing, voorbij de hype, §7.1-§7.5*. Den Haag: Boom Lemma.

- Hospers, G., Verheul, W.J., Boekema, F. (2011). *Citymarketing voorbij de hype*. Den Haag: Boom Lemma
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992) *The Balanced Scorecard; measures that drive performance*. Harvard Business Review, 6-25.
- Kavaratzis, M. (2004). *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*. Place Branding , 58-73
- Kavaratzis, M., Ashworth, G.J. (2005). *City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?*, *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Vol. 96, No. 5, 506-514
- Keller, F. (2003). *Strategische marketingplanning*, §1.4. Groningen: Stenfert Kroese.
- Kotler, P. Asplund, C. Rein, I & Haider, D.H. (1993). *Marketing Places Europe*. New York: The Free Press.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. London: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2009) *Marketing, de essentie*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Landry, C. (2006) *The art of city making*. London: Earthscan
- Lombarts, A. (2008). *De hunkerende stad; bewoners, bedrijven, bezoekers en hun onderlinge interactie en spanningsvelden*. Diemen: Hogeschool Inholland.
- Lombarts, A. (2011). *Citymarketing, de hype voorbij*, §2.1-§2.5. Den haag: Boom Lemma.
- Peelen, E., Waalewijn, Ph. & Wijnia, S. (1999). *Marketing Balanced Scorecard*. Deventer: Kluwer.
- Pellenbarg, P. (1991). *Identiteit, imago en economische ontwikkeling van regio's*. Groningen: Geo pers.
- Pellenbarg, P. (2007). *Effecten meten van citymarketing*. Arnhem
- Rainisto, S.K. (2003). *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki: Helsinki University of technology.
- Rust, R.T., Zahorik, A.J., Keiningham, T.L. (1995). *Zicht op de marketingprestatie*, §16.1-§16.2. Deventer: Kluwer.
- Shaw, R. (1998). *Zicht op de marketingprestatie*, §1.5. Deventer: Kluwer
- Shaw, R. (1998). *Improving marketing effectiveness*. London: The economist in association with Profile Books Ltd.

- Srivastava, R.K., Shervani, T.A. & Fahey, L. (1998). *Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis*. Journal of Marketing, vol 62, 2-18.
- Treacy, M., Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Verhage, B. (2004). *Grondslagen van de marketing*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Verschuren, P., Doorewaard, H.(2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- VNG. (2011). *VNG deelcongres; citymarketing na de hype*. www.vng.nl
- Waalewijn, Ph., Wijnia, S. en Peelen, E. (1998). *Marketing Performance; an Annotated Bibliography, 1980-1997*. Amersfoort: F&G Publishing.
- Waalewijn, Ph., Mandour, Y. en Oppedijk van Veen, W. (2001). *Zicht op de Marketingprestatie*. Deventer: Kluwer.
- Waalewijn, Ph., Mandour, Y. (2001). *Marketing Balanced Scorecard*. www.ICSB.nl