

Quicksan Regiobranding Zuid Limburg



Datum Augustus 2010

Uw kenmerk CAS201000008848
DOC201000069320

Provincie Limburg
Gedeputeerde Staten van Limburg

Adres: Limburglaan 10
NL-6229 GA Maastricht

Opdrachtgever: Gedeputeerde Drs. Jos Hessels
Contactpersoon: Drs. Gerda C.M. Verbraeken

Placebrandz

Adres: Sint Jobsesteenweg 57
BE-2930 Brasschaat

Contactpersoon: Dr. Robert Govers

Inleiding

De Provincie Limburg wenst na twee jaar, halverwege de initiële vierjarige looptijd van het initiatief, de Stichting Regiobranding Zuid-Limburg, waarin de provincie als partner optreedt, aan de quickscan-evaluatie te onderwerpen.

De quickscan dient een antwoord te geven op de volgende **vragen**:

1. Worden de juiste activiteiten ondernomen door de St. Regiobranding om het merk Zuid-Limburg op de kaart te zetten en zijn deze activiteiten voldoende doeltreffend? Het toetsingskader daarbij wordt gevormd door de doelstellingen die in de statuten van de Stichting zijn opgenomen.
2. Functioneert de marketing in Zuid-Limburg in zijn geheel optimaal: zijn de juiste actoren betrokken, en welke rol spelen zij, is er voldoende synergie, vullen zij elkaar aan of werken zij elkaar juist tegen?
3. Geef op basis van de uitkomsten op bovenstaande onderzoeksvragen aanbevelingen voor een optimaal functioneren van branding in geheel Limburg?

De quickscan heeft zich gebaseerd op **twee onderzoeksmethoden**:

- a) Inhoudsanalyse van beleidsdocumenten en bestaande onderzoeksrapporten en evaluaties, zoals:
 - Statuten Stichting Regiobranding Zuid-Limburg
 - Uitvoeringsplan 2009-2012 Stichting Regiobranding Zuid-Limburg ([Samen bouwen aan een sterk merk \(Businessplan 2009 - 2012\).pdf](#); [Evaluatie 2009 en Jaarplan 2010 met financiële onderbouwing](#))
 - Studies en onderzoeken ([Berenschot-businesscase Zuid-Limburg.pdf](#); [Flycatcher-onderzoek imago Zuid-Limburg.pdf](#); [Agenda Stedelijk Netwerk Zuid-Limburg.pdf](#))
 - Nieuwsbrief Stichting Regiobranding Zuid-Limburg ([Overzicht van alle nieuwsbrieven](#))
 - Maastricht Region Expat Guide ([Download de Maastricht Region Expat Guide 2010](#))
 - Persberichten ([LinkedIn introduceert 'Maastricht Area' naast 'Eindhoven Area' \(15-03-2010\)](#)); [Zuid-Limburg lanceert geheel vernieuwde internationale site \(27-11-2009\)](#); [Stichting Regiobranding Zuid-Limburg: uitvoeringsplan 2009-2012, website, campagne, huisstijl \(20-03-2009\)](#))
 - Printcampagne 'Alles wijst op Zuid-Limburg' ([Campagne 2009](#))
 - Advertentiecampagne 2010 ([Enkele voorbeelden van banners, advertenties en spots](#))
- b) Interviews met:
 - Anya Niewierra Algemeen Directeur, VVV Zuid Limburg
 - Jacques Mikx Hoofd Acquisitie, Liof
 - Marcel Knols Algemeen Directeur, VVV Maastricht
 - Wim Ortjens Directeur, Stichting Regiobranding Zuid Limburg
 - Hans Dassen Programmamanager Evenementen, Citymarketing & Vrijtijdseconomie, Gemeente Maastricht

Dit project werd uitgevoerd en gerapporteerd door Robert Govers, co-auteur *Place Branding* (2009 Palgrave Macmillan) en deeltijds universitair hoofddocent aan het Consortium Universiteit Leuven.

Aan de inhoudsanalyse werkten mee:

- Prof. dr. Frank M. Go, co-auteur *Place Branding* (2009 Palgrave Macmillan) en hoogleraar aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit;
- Drs. Gerard van Keken, consultant en promovendus aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit en voormalig onderzoeker VVV Zeeland;
- Drs. Erik van't Klooster, consultant en promovendus Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.

Conceptueel kader

Er bestaat veel verwarring over wat place branding nu eigenlijk is. Zoals in branding in het algemeen, gaat het om:

1. Het creëren van een naam, een logo, een symbool of andere grafische elementen die dienen ter identificatie en differentiatie op basis van 'brand values', ofwel kernwaarden;
2. Het intern verspreiden van een 'corporate culture' ofwel 'internal branding' van deze kernwaarden om er zo voor te zorgen dat interne stakeholders ook de kernwaarden van het merk uitdragen;
3. Op basis hiervan, een 'promise of value' creëren. Het gaat daarbij in place branding om de belofte van een aantrekkelijke beleving die een stad of regio een potentiële toerist, investeerder, zakenman of nieuwe inwoner kan bieden. Het voornaamste doel is het opbouwen en bekrachtigen van naamsbekendheid, een uniek imago en een sterke reputatie die ervoor zorgen dat doelmarkten eerder geneigd zijn te kiezen voor de stad of regio in kwestie in plaats van een concurrerende bestemming.

De paradox is dat bovenstaand rijtje van kenmerken van place branding is gerangschikt op basis van de hoeveelheid aandacht die ze krijgen in de praktijk, terwijl, conceptueel, zoals vele auteurs benadrukken, het belang van bovenstaande drie elementen omgekeerd evenredig is. Met andere woorden: terwijl men in de praktijk vaak focust op logo's en slogans, is de essentie van place branding eigenlijk het managen van reputatie. Bij product of zelfs corporate branding is de context namelijk redelijk eenvoudig en kan de opdracht om de identiteit van een zeepoeder of zelfs een organisatie(onderdeel) te 'vertalen' in een naam/logo/slogan/verpakking/etc., alsook de sturing van een organisatiecultuur, op acceptabele wijze worden uitgevaardigd. Echter, een regio of een stad heeft een geschiedenis, bevolking, bestaande infrastructuur, verenigingsleven, politieke constellatie, etc. etc. Dat trachten samen te vatten in een logo en slogan en internal branding campagne wordt dan een enorme complexe en sociaal-politiek gevoelige uitdaging en stuit per definitie op verzet. Aangezien veel locaties zich bijna uitsluitend met de grafische vormgeving van het merk bezig houden en daarmee vaak een turbulente maatschappelijke discussie op gang komt, staat place branding vaak onder druk terwijl deelaspect 3, het creëren van naamsbekendheid en een uniek en aantrekkelijk imago, een zeer eerbaar doel is en dan ook hetgeen zou moeten zijn waarop place branding zich concentreert. Het hoofddoel moet dus het creëren van naamsbekendheid en imago zijn. Dat daarbij internal branding kan helpen om ambassadeurs van het merk te creëren is evident en zelfs een logo en slogan zijn leuk ter identificatie en de uitstraling van professionaliteit, maar zijn, in tegenstelling tot men over het algemeen denkt, niet de essentie van place branding.

Waarom is het dan van belang? Omdat, in een globaliserende wereld, de concurrentiestrijd niet meer gewonnen wordt met functionele 'producteigenschappen'. Geld, technologieën, producten, diensten, mensen en de media zijn namelijk wereldwijd mobiel. De meeste locaties zijn dus bereikbaar, 'hooked-up' (ICT), kunnen beschikken over de financiële middelen die wereldwijd de beste plek zoeken om te investeren; hebben kennis of kopen die in; en hebben toegang tot de media. En zeker op prijs zal men de strijd ook niet beslechten. Maar, tegelijkertijd, heeft het ook geleid tot 'non-places' zoals Macau, Las Vegas of Dubai.

Dubai, centrale case in ons boek en tot het uitbreken van de financiële crisis het brandpunt van economische oververhitting, wist in 20 jaar tijd, letterlijk vanuit het woestijnzand, een dynamische kosmopolitische 'city state' op te bouwen, juist door een positie als 'global hub' in te nemen op het kruispunt van mondiale stromen van geld, mensen, technologie en media. Met behulp van buitenlandse investeringen en mensen wist het megaprojecten te realiseren en de technologie en internationale media zorgden voor de naamsbekendheid en reputatie. Tegelijkertijd zegt zelfs de lokale bevolking dat men deels hierdoor de eigen identiteit is kwijtgeraakt, terwijl hierin juist de sleutel ligt naar een sterke internationale concurrentiepositie van plek. Brand Dubai is een succesverhaal als het gaat om het snel creëren van naamsbekendheid en een sterk imago, maar de eenzijdigheid en het weinig unieke karakter ervan heeft recentelijk tot zeer grote problemen geleid zoals men uit de media kan afleiden.

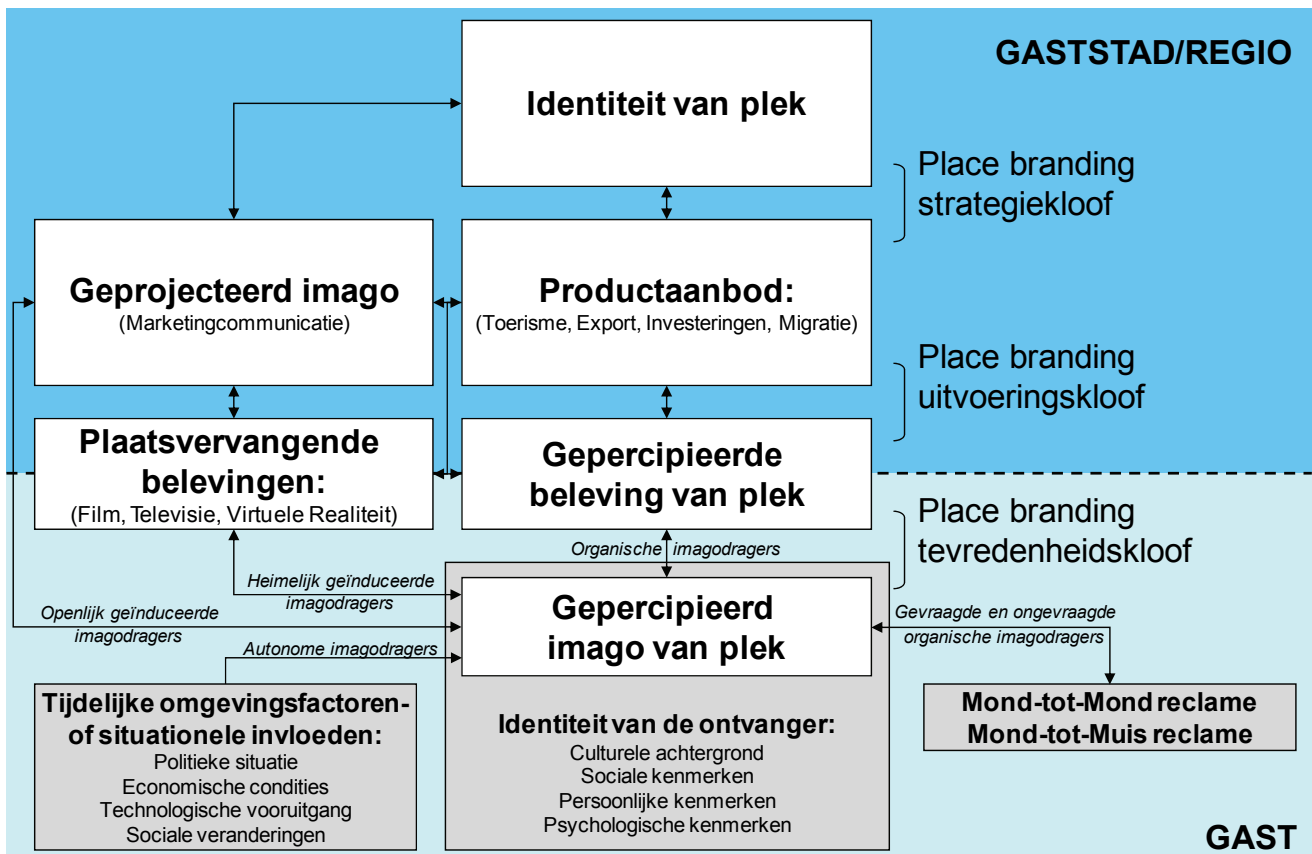
Vele locaties die place branding toepassen vermijden de moeilijke discussie over identiteit en de te kiezen unieke elementen in het gewenste imago en opteren dan voor kernwaarden als dynamisch, divers, kleurrijk, veelzijdig, bereikbaar of innovatief, terwijl dit juist die elementen zijn die de meeste plekken in een globaliserende wereld kunnen claimen. Het resultaat van de place branding exercitie is dan in essentie in strijd met het doel (of toch, hetgeen het doel had moeten zijn, namelijk: boven de massa van globaliserende plekken uitsteken). In onze visie ontkomt je er bij place branding dan niet aan om over identiteit na te denken.

Het bovenstaande betoog vertaalt zich in een begrippenkader dat in figuur 1 schematisch is weergegeven. In onze visie moet place branding drie kloven overbruggen. Allereerst de strategiekloof waarbij het merk haar uniciteit en kernwaarden moet ontleenen aan de identiteit van plek en die vertaald worden naar een productaanbod en imagocampagne (geprojecteerd imago). Het betekent dat de implementatie van place branding niet alleen in communicatietrajecten ligt, maar dat ingrijpen in beleid, aanbodsturing en symbolische acties (bijv. bij evenementen en gebruikmaken van ambassadeurs) minstens zo belangrijk zijn, want 'actions speak louder than words'. Met deze acties tracht men invloed uit te oefenen op het imago van de regio of stad. Echter, het is van belang dat men zich realiseert dat de invloed die men hier door middel van reclamecampagnes op kan uitoefenen, zeer beperkt is. Afgezien van de unieke beeldvorming bij ieder persoon op basis van de eigen identiteit, zijn eigen ervaringen en die van vrienden familie en kennissen (en in toenemende mate de verhalen en reviews die men hierover op internet plaatst via Web 2.0) alsook de media (die rapporteren over tijdelijke omgevingsfactoren en situationele gebeurtenissen) van veel meer invloed op mensen hun beeldvorming dan 'commerciële boodschappen'.

In Queensland Australië heeft men dat goed begrepen. De '[best job in the world](#)' vacature (verspreid via betaalde communicatie in zoekertjes wereldwijd) werd op basis van persoonlijk communicatie en deelname (plaatsvervangende beleving) van individuele consumenten een Web2.0 succes. In die mate zelfs dat de 'mainstream media' het oppakten en in vele landen meerdere keren over de actie werd gerapporteerd in 'prime-time' nieuwsuitzendingen. Daarmee wist Queensland succesvol gebruik te maken van alle imagodragers zoals die zijn weergegeven in Figuur 1 en werd een campagnebudget van US\$ 1,2 miljoen omgezet in een geschatte mediawaarde van meer dan US\$ 150 miljoen. De naamsbekendheid van Queensland's Great Barrier Rief en Hamilton Island zullen hierdoor ongetwijfeld zijn toegenomen, maar de vraag is of ook een gebalanceerd en correct imago is gecreëerd.

Het creëren van een rijk, gebalanceerd en waarheidsgetrouw (gepercipieerd) imago is van belang voor het overbruggen van de tevredenheidskloof, want uiteindelijk zullen toeristen, investeerders of potentiële inwoners de stad of de regio bezoeken en dan moeten de gecreëerde verwachtingen worden ingewilligd. Communicatiecampagnes zijn daarvoor dus niet toereikend en men moet ook denken aan het bespelen van de media en het tot stand brengen en onderhouden van de ambassadeursfunctie van mensen die de regio al eens bezocht hebben door een aangename beleving van plek te waarborgen. Daarbij evalueert de bezoeker niet alleen op functionaliteiten (prijs, bereikbaarheid, niveau van dienstverlening) maar dus vooral op gevoels- en belevingswaarde. Dat laatste is van belang in de uitvoeringskloof. De merkstrategie moet ook ter plekke in de uitvoering en het creëren van beleving tot uiting komen. Ingrijpen in beleid en marktaanbod moeten daarbij 'op straat' worden waargemaakt. Dit benadrukt het enorme belang van samenwerking opnieuw, want iedereen, bedrijven, overheden, verenigingen en de bevolking in het algemeen moeten dit tot uiting brengen.

Daarmee is place branding ook iets heel anders dan marketing en staat city branding of regiobranding dus ook absoluut niet synoniem voor city marketing of regiomarketing. Branding vertrekt vanuit de identiteit en tracht een algemeen imago en reputatie te verwerven en is dus in eerste instantie aanbodgestuurd, terwijl marketing vertrekt vanuit de vraag. Het is aanbevelenswaardig om uiteindelijk, als men de keuze voor een brand identity, gewenst imago en brand values gemaakt heeft om na te denken over de manier waarop men dit 'corporate place brand' toegankelijk maakt voor verschillende doelgroepen, maar het is een misverstand om bij branding te vertrekken vanuit de behoeften van de klant.



Figuur 1: Het drieklovenmodel van place branding

Er zijn drie redenen waarom dit niet aan te raden is:

1. Allereerst moet men dit zoeken in de psychologie. Het imago van plek in de hoofden van mensen is een netwerk van associaties. Daarin zullen beelden opgenomen zijn die relevant zijn vanuit toeristisch perspectief (bijv. landschap, klimaat of cultuuraanbod), maar die zaken kunnen ook relevant zijn voor potentiële nieuwe inwoners. Bovendien worden we, zoals bovenstaand model heeft duidelijk gemaakt, vanuit vele kanalen bestookt met informatie en onze percepties van plek worden dus ook gevormd door de media, vrienden en familie of persoonlijke ervaringen. Dat betekent dat men rond plekken associaties creëert op allerlei domeinen en niveaus, zoals politiek, sociaal, cultureel, historisch, rampen en conflicten, producten die van daar komen, en vele andere. Vervolgens zal een persoon dit algemene imago aanwenden om een keuze te maken voor een plek als volgende vakantiebestemming, investeringslocatie of woongebied. Het is niet zo dat men verschillende vakjes in de hoofden van mensen kan openen op het moment dat men wordt aangesproken als toerist, investeerder of nieuwe inwoner. Het netwerk van associaties is wat het is en men kan alleen maar hopen daaraan iets te kunnen toevoegen of verwijderen. Het is een illusie om te denken dat je vanuit merkbeleid is staat zult zijn om een algemeen imago volledig te controleren, laat staan dat men verschillende imago's bij afgebakende doelgroepen zou kunnen creëren. Bovendien, een toerist is morgen misschien een investeerder en overmorgen een nieuwe inwoner.
2. Als men van een regio, stad of land een merk gaat maken vanuit marktperspectief loopt men een groot risico snel voorbij te gaan aan het feit dat het nog altijd de inwoners, lokale economie, het verenigingsleven en de lokale politiek zijn die een plek vorm en inhoud geven. Het samenvatten als een merk voor bijvoorbeeld de toerist zal al snel tot weerstand leiden en wellicht mislukken gezien het verzet en de negatieve 'internal branding'. Voor dit broodnodige lokale ambassadeurschap is het dus zaak om te beginnen vanuit de identiteit van plek en hetgeen er

leeft. Betrokkenheid creëren van zoveel mogelijk actoren, belanghebbende en de publieke opinie in het algemeen strekt dus tot aanbeveling;

3. Kiezen voor branding die vertrekt vanuit een doelgroepenbenadering helpt daar dus niet bij, want bepaalde sectoren en actoren zullen dan al snel zeggen “ah, dit is niet voor ons; wij zijn niet betrokken; wij zullen ons eigen ding wel (blijven) doen”. Dat heeft een negatief effect op de effectiviteit en efficiency van het nieuwe initiatief en kan zelfs contraproductief zijn als verschillende initiatieven elkaar (ogenschijnlijk) tegenspreken.

Branding is dus niet hetzelfde als marketing, maar dient eerder als strategie die de marketing van het productaanbod informeert. Een goede brand tracht een imago te creëren dat:

1. Onderscheidend is: Wat is uniek aan een plek? Wat zijn de kernwaarden van het merk (brand values) en hoe reflecteren die de unieke identiteit van plek?
2. Geloofwaardig / authentiek is: Kan men de belofte waarmaken? Is het merk geïnspireerd op een ‘sense of place’? Sluit het aan bij bestaande gepercipieerde en geprojecteerde imago’s? Wordt een authentieke beleving van plek beloofd en waargemaakt?
3. Betekenis heeft: Wordt de merkidentiteit herkend als relevant door verschillende groepen interne stakeholders en ondersteund door beleid, innovaties, evenementen, structuren, investeringen en symbolische acties?
4. Aantrekkelijk of memorabel is: Zal het merk, in de lawine van impressies die dagelijks op ons afkomen, kunnen doordringen in het netwerk van associaties in de hoofden van mensen en heeft het gevoelswaarde (*does it win hearts and minds*)?
5. Geco-creërd is: Place branding is geen top-down exercitie, maar zal pas tot resultaten leiden als het wordt gecreëerd en onderhouden door middel van een sterke coalitie tussen overheden, bedrijfsleven, het maatschappelijk middenkader en doelmarkten

Wat betreft die resultaten en de meetbaarheid ervan, gaat het, zoals bij branding in het algemeen, ook bij place branding om de volgende dimensies van ‘brand equity’:

1. Naamsbekendheid: Heeft men al eens gehoord van Zuid-Limburg en denkt men spontaan - of indien gevraagd - aan Zuid-Limburg als mogelijke vakantie-, woon-, handels- of investeringsbestemming?
2. Imago: Welke beeld heeft men bij Zuid Limburg; wat betreft kwaliteit en functionaliteit van het productaanbod in brede zin, maar zeker ook wat betreft belevingswaarde en specifieke associaties of holistische gevoelswaarde (sfeer, geografie, politiek, historie, cultuur, de mensen, etc.)?;
3. Loyaliteit en tevredenheid: Voldoet de beleving tijdens een bezoek aan de verwachtingen en leidt dit tot loyaliteit? Deze loyaliteit moet men breed interpreteren. Leidt het tot herhalingsbezoek, permanente migratie of herhalingsinvesteringen, maar ook tot positieve mond-tot-mond reclame en een emotionele betrokkenheid en ambassadeurschap met betrekking tot de plek?

Het voorgaande toont aan dat place branding niet eenvoudig is en een eigen begrippenkader en conceptuele invulling behoeft. Het zal dan ook niet verwonderen dat de nog prille praktijk van place branding makkelijk bekritiseerd kan worden. Ons is gevraagd om dat ook voor Zuid-Limburg te doen. De resultaten van onze analyse vindt u onderstaand.

Bevindingen

Het is knap hoe er vanuit de Stichting Regiobranding Zuid-Limburg financiering is gezocht bij deelnemers, participanten en sponsoren en hoe dat op zich georganiseerd is. Dat duidt op een grote interne

betrokkenheid (bij Zuid-Limburg) en een duidelijke verbondenheid. Er lijkt sprake te zijn van een goede organisatiegraad. Tegelijkertijd is het opmerkelijk dat bij geen of slechts weinig van die participanten (bij een eenvoudige Google search¹) iets te vinden is van een verbinding met het merk. Er is moeilijk een (gedeeld) gevoel van trots en verbondenheid op een of andere manier terug te vinden. Dat verdient een nadere analyse.

Uitgangspunten

Om te kunnen evalueren moet men weten of de uitgangspunten helder en relevant waren. De eerste aanzet voor de Stichting Regiobranding was in het Businessplan niet altijd even duidelijk. Functionele productniveaus, speerpunten, dimensies, intrinsieke krachten, identiteit, imago, kernwaarden en ambities werden allemaal op een hoop gegooid. Uiteindelijk levert het businessplan dan op pagina 25 een interessante invulling van kernwaarden (Joie de vivre, kwaliteit, work-life balance) en 'het verhaal van Zuid-Limburg' als "een Europese regio bij uitstek, waar mensen vanuit de hele wereld samenkomen om hoogwaardige producten te maken. Het is een regio met een uitgekiende balans tussen werken en leven. Innovatie en hoogwaardige kwaliteit gaan samen met 'joie de vivre'. Maastricht is de parel van de regio die de cultuur en traditie van de regio uitstraalt." Echter, in de uitvoering en samenwerking met andere partijen zijn deze waarden en verhaallijn moeilijk terug te vinden (de meeste personen waarmee we spraken konden niet zeggen wat de merkwaarden zijn). Identiteitszoekende betekenisgeving kan niet worden afgeleid uit de essentie van de brand. In het businessplan is dat niet met behulp van de nodige bewijslast geïdentificeerd. Bovendien, in de uitvoering worden de kernwaarden vaak weer teruggebracht naar het functionele en productniveau waardoor de gevoelswaarde vaak verloren gaat. Ook de geschiedenis van de plek en het landschap als belangrijke dragers van de identiteit worden slechts kort genoemd. De uniciteit van Zuid-Limburg, het onderscheidend vermogen van belang voor het merk, komt daarmee onvoldoende aan de orde. Kortom: de weg naar het merk en de uitgangspunten op basis waarvan de stichting moet functioneren, kunnen duidelijker geformuleerd worden, zowel de werkwijze er naar toe als de selectie wat er toe zou moeten behoren.

Het imago-onderzoek bij Nederlanders bevestigt al met al de clichés van Zuid-Limburg en vreemd genoeg lijkt het alsof besloten is, weinig te doen met deze clichés, terwijl juist hiermee op een interessante, creatieve en originele manier verbindingen en mentale associaties gelegd hadden kunnen worden met de streefbeelden. Bijvoorbeeld: er wordt in het businessplan nogal gemakkelijk besloten dat Bourgondisch staat voor lui en oubollig. Dit is weinig onderbouwd en wellicht ook bekeken door een Randstedelijk culturele bril; in het grootste deel van Europa is een gebalanceerde Bourgondische levensaanpak een absolute voorwaarde voor doelmatig en doeltreffend handelen. Dat geldt al bij een kleine stap de grens over naar België, waar men steevast bij een ontmoeting in Nederland klaagt over de 'broodjes met melk' zakenlunch (over negatieve merkassociaties gesproken). Als kanttekening kan men ook opmerken dat men wellicht een meerwaarde had kunnen bereiken als men ook het periodieke imago-onderzoek van de VVV Zuid Limburg (en het enige dat ook in Nordrhein-Westfalen heeft plaatsgevonden) had gebruikt als input. Het is ook jammer dat 'Liefde voor het leven' parallel wordt gepositioneerd.

Dat 'Alles wijst op Zuid-Limburg' a priori kiest voor een Nederlandse en Randstedelijke focus van de brand (inhoudelijk) zou ook contraproductief kunnen zijn. Waarom het ambitieniveau niet hoger leggen en Zuid Limburg als internationale regio (dat het al voor een stuk is) op de kaart zetten? Dat wil niet zeggen dat men dit ook direct wereldwijd moet gaan communiceren zoals Queensland dat deed. Beginnen met een imagocampagne in de Randstad kan een perfect logische en realistische keuze zijn, maar er is een verschil tussen merkambitie en implementatie van communicatiecampagnes. Als de regio erin zou slagen om door middel van het aantrekken van internationale bedrijven en organisaties, evenementen of infrastructuur de internationale dynamiek – die er al enigszins is – verder uit te bouwen, dan zou de

¹ Afgezien van online advertenties (banner-ads e.d.) en enkele verwijzingen naar het webadres (zuidlimburg.nl of maastrichtregion.com) werd slechts sporadisch een substantiële verwijzing naar het regiomerk (met wat tekstuele of visuele versterking van het merkimago) gevonden. Dat was het geval bij de website van de gemeente Voerendaal, de provincie, Atrium MC en de Rabobank (en dan nog ging het regelmatig om projectinformatie of publiciteit rond de samenwerking met de stichting i.p.v. merkambassadeurschap). Voor zover wij konden bepalen communiceren belangrijke partijen als VVVs, KvK, Liof, Universiteit Maastricht, Hogeschool Zuyd of grote ondernemingen als DSM nauwelijks over het regiomerk.

hoogopgeleide professional in de Randstad misschien ook meer aandacht hebben voor Zuid Limburg, afgezien van de aantrekkelijke huizenprijzen.

Bijvoorbeeld:

Zuid –Limburg

De internationale ontmoetingsplaats tussen de Latijnse ziel en menselijke efficiency
(Dit zou een USP kunnen zijn die niet klinkt als platitude, geloofwaardig overkomt vanuit historisch perspectief en aansluit bij de work-life balans benadering)

Activiteiten

Tegen het licht van bovenstaande uitgangspunten lijkt de vraag of de juiste activiteiten ondernomen worden door de Stichting Regiobranding om het merk Zuid-Limburg op de kaart te zetten en of deze activiteiten voldoende doeltreffend zijn, minder relevant, aangezien de doelstellingen, visie en missie onduidelijk zijn. Toch presenteren we hier een paar concrete observaties.

Allereerst vinden we de internal branding campagne zeer geslaagd. De Limburgse Levens benadrukken functionaliteiten van het leven in Zuid Limburg, maar ze zijn vooral heel menselijk, emotioneel, benadrukken de gevoelswaarde, laten het mooie van Zuid Limburg zien en zijn daarmee dus sterke imagodragers.

Alles wijst op Zuid-Limburg neemt echter vaak de problematiek van de Randstad als vertrekpunt. Het vertrekt dus eigenlijk niet vanuit de identiteit van Zuid-Limburg, haar onderscheidend vermogen, een gevoel of unieke belevingswaarde. De beelden maken dus ook meestal niet duidelijk dat het over Zuid-Limburg gaat, dat kan men pas constateren bij het lezen van de tekst en het zien van het logo. Dit logo heeft ook slechts de geografische ligging als vertrekpunt en geen enkele gevoelswaarde. Bovendien is het logo alleen relevant in de Nederlandse context. Zoals in het conceptueel kader toegelicht, kan het best zo zijn dat de Randstad en Nederland in het algemeen de voornaamste doelmarkt is, maar dat vertalen in een 'corporate brand' dat ook wellicht internationaal moet dienen en allesomvattend moet zijn vertrekkend vanuit de 'sense of place' lijkt niet een gepaste keuze. Bovendien lijkt er vooral sprake van een zenderconcept en vooral een eenzijdig zenderconcept. Er is een enorme (en lovenswaardige) krachtsinspanning geleverd om het een en ander te realiseren zoals de website, campagnes (on- en offline), video's en bijeenkomsten, maar de vraag is en blijft wat er gedaan wordt om de streefbeelden ook daadwerkelijk te realiseren. In de 2010 Bright Site of Life campagne is dit al verbeterd, vertrekkende vanuit de USPs van Zuid-Limburg, maar nog steeds met verwijzingen naar een Randstedelijke problematiek, al is de toon en uitstraling al positiever en merkrelevanter.

Wij krijgen de indruk dat de Stichting Regiobranding bepaalde keuzes maakt vanuit de bezorgdheid om de druk die er ontstaat vanuit de buitenwacht om resultaten en accountability te tonen. Bijvoorbeeld: de promotie van de website en het vermarkten van woon-werkopportunities zijn dan activiteiten waarvan men eenvoudiger resultaten kan aantonen in termen van websitebezoek of immigratie. Bovendien vult men daarmee een marketinglacune zodat men niet op de tenen van anderen staat. Dit is eigenlijk een spijtige situatie, want place branding is juist een ontwikkeling die zich tracht te onttrekken aan de harde marketing en zich richt op het creëren van een positief imago, omdat een dergelijk onderscheidend, memorabel en geloofwaardig imago op de lange termijn waarschijnlijk meer vruchten afwerpt. Als men in staat is een sterke reputatie en verlangen naar plek op te bouwen dan komen de toeristen en investeerders vanzelf en zullen bestaande bedrijven en inwoners minder snel vertrekken. Chargerend: zou het inzicht in het gevarieerd en betaalbaar woningaanbod in Zuid-Limburg in de Randstad werkelijk leiden tot een beter imago? Je zou dit ook om kunnen draaien: als het daar zo goedkoop is, zal het er wel niet fijn wonen zijn. Eigenlijk is men hiermee, vanwege de drang naar accountability, bezig met marketingpromotie. Daar is niets mis mee als er kan worden voortgebouwd op een sterk imago, maar dat is juist hetgeen dat er - blijkbaar - nog niet is en waarvoor de stichting in het leven is geroepen. Men zou dit initiatief dan ook de kans moeten gunnen om te doen wat het zou moeten doen, namelijk het langzaam maar zeker voortbouwen aan dat sterke imago, die naamsbekendheid en de internal branding. Helaas is de vraag naar korte-termijn accountability op die aspecten ongepast. Naamsbekendheid, imago en

ambassadeurschap zijn niet alleen moeilijk te meten, maar verschuivingen op die aspecten gaan ook zeer traag. Opdrachtgevers en sponsors zullen dus een lange adem moeten hebben.

De rol die de Stichting Regiobranding op zich neemt lijkt er eerder een van een 'woon-werk'-marketingorganisatie zoals een VVV toeristische productontwikkeling en verkoop faciliteert en het Liof via relatiemarketing investeringsmogelijkheden aan de man brengt. Daarmee lijkt het ook in een behoefte te voorzien en een nuttig doel na te streven, maar lijkt het in onze visie minder op een place branding initiatief. Hetzelfde geldt voor de website: het lijkt te focussen op wonen en werken en biedt veel informatie - misschien zelfs teveel al direct op de homepage – zeker als het gaat om het creëren van een imago. Potentiële inwoners komen er goed aan hun trekken, maar de vraag is of dit ook geldt voor andere product-marktcombinaties. Men zal er zeker niet zo gemakkelijk zijn weg vinden als bijvoorbeeld op de portal van Cardiff (<http://www.visitcardiff.com>) of Wales (<http://www.wales.com/>). Een portalwebsite voor een place brand is een must, maar moet ook alle doelgroepen (nieuwe inwoners, studenten, investeerders, zakenreizigers, recreanten) in gelijke mate bedienen en vooral ook een aantrekkelijk overkoepelend imago creëren. Daarvoor is zeer nauwe samenwerking met alle partijen die communiceren over de regio essentieel, mede om het dynamisch linken van websites (zoals in bovenstaande voorbeelden mogelijk te maken) en daar ligt ook direct in Zuid Limburg een grote uitdaging, zoals blijkt uit onze gesprekken.

Samenwerking

Er wordt al veel samengewerkt (medische sector, DSM, Rabobank, Gemeenten, etc.), maar toch zien wij op dit vlak nog ruimte voor verbetering. Zeker de betrokkenheid van en nauwe samenwerking met actoren die zich bezig houden met toerisme, city marketing Maastricht en andere gemeenten, Liof en KvK, verdient aandacht. Eigenlijk zouden al die partijen die intensief communiceren over Zuid-Limburg deel moeten uitmaken en bijdragen aan de regiobranding. Dat dit onvoldoende gebeurt is niet te wijten aan de stichting of bepaalde actoren, maar eerder het resultaat van de opdracht die aan de stichting verleend werd. Daarin werd nogal snel de conclusie getrokken dat het toeristisch imago van Zuid Limburg wel in orde is en men dat dus buiten beschouwing kan laten. Ook is de verhouding Maastricht versus achterland onduidelijk en zijn op bestuursniveau geen eenduidige keuzes gemaakt. Het mag wellicht duidelijk zijn, tegen het licht van bovenstaand conceptueel kader, dat de keuze voor het 'uitsluiten van toerisme' vanuit brandingperspectief geen logische gevolgtrekking of een gepast uitgangspunt is. Men kan bij doelgroepen geen verschillende imago's creëren of in de hoofden van mensen vakjes openen of sluiten, het beste dat men kan hopen is dat men aan het bestaand (sterk netwerk van positieve) associaties iets kan toevoegen en nuanceren. Omdat de toeristische clichés zo sterk zijn, zou men daar juist op moeten voortbouwen.

Een platform voor samenwerking in dan ook absoluut noodzakelijk en het gebrek aan betrokkenheid vanuit belangrijke regiomarketingorganisaties is vanaf het prille begin van het regiobrandinginitiatief een gemiste kans geweest. Er vindt op dit moment geen coördinatie van het geprojecteerd imago plaats, terwijl regiobranding eigenlijk een gezamenlijk initiatief moet zijn.

Aanbevelingen

Laat ons duidelijk zijn: het Zuid-Limburg's initiatief tot regiobranding is zeer lovenswaardig en de noodzaak hiertoe, in een globaliserende wereld waar steden en regio's steeds intensiever concurreren, is voor ons een evidentie. Er zijn ook prachtige prestaties geleverd, zoals een mooie lijst van partners, deelnemers, sponsors en auditors, een goede financiering en organisatiegraad, alsook de indrukwekkende realisatie van heel wat activiteiten op korte termijn. Het zou dus moeten worden voortgezet en wellicht geïntensiveerd, maar voor het bewerkstelligen van een meer doeltreffend beleid en regionale prestaties is een betere en aangepaste strategie en vertaling daarvan naar de praktijk een voorwaarde. In het bijzonder vragen wij hierbij aandacht voor de volgende aspecten in het place branding proces, te weten:

1. Brand identity: Dit betreft het identificeren en vasthoudend benadrukken van onderscheidende, geloofwaardige / authentieke, betekenisvolle, aantrekkelijke en memorabele kernwaarden van het

merk op basis van de unieke identiteit van de regio. Dit als overkoepelend 'corporate brand', maar waarin tevens een hiërarchie wordt aangebracht ten aanzien van hun betekenis voor verschillende klantengroepen. Hierdoor wordt duidelijk wat belangrijk en minder belangrijk is in de uiteindelijke communicatie van het merk naar en over doelgroepen heen.

2. Van merk naar marketing: De kernwaarden van het regiomerk moeten vertaald worden naar specifieke generaties en lifestyle groepen en hun mogelijke wereldbeelden en ervaringen als burger, ondernemer, toerist, investeerder in de regio Zuid-Limburg. Omdat hun wereldbeelden en ervaringen en dus ook hun belevingsverwachtingen verschillen is het zaak hierin inzicht te krijgen om vervolgens een totaalpakket van producten en diensten vorm te geven in de gestalte van een platform. Een dergelijk samenwerkingsverband en online portal faciliteren een virtuele toegangspoort om het merk en haar belevingswaarde en het 'productaanbod' dat ze representeert inzichtelijk te maken, maar ook om de coördinatie te kunnen bevorderen tussen gedecentraliseerde groepen van marketingactoren op het terrein om zo gezamenlijk naar een coherent merk toe te werken, dat generiek is, maar ook aansluit op de leefwerelden van mensen. Value-match noemen wij dat; hetgeen dus niet gaat over segmentatie van gebruikersgroepen, maar om het koppelen van merk- en menselijke waarden, omdat dezelfde persoon voor Zuid-Limburg een potentiële toerist, investeerder alsook een inwoner kan zijn.
3. Het merk moet allereerst een imago creëren over alle product-marktcombinaties heen en dus met actieve betrokkenheid, inmenging, participatie en coöperatie van alle marketingorganisaties die communiceren over de regio en haar gemeenten. Samenwerking is dus een absolute voorwaarde en dat kan alleen als op beleidsniveau iedereen dit ook beaamt, zich achter het initiatief schaaft en overeenstemming bereikt over de doelstellingen en invulling.
4. Men moet niet alleen communiceren, maar ook en wellicht vooral acties ondernemen op het gebied van beleid, innovaties, evenementen, of het opzetten van symbolische acties. Het koppelen van bestaande initiatieven en het zorgen dat nieuwe initiatieven en toekomstig beleid 'on-brand' zijn, is al een goed begin. Dit wordt ook wel 'place making' in plaats van place branding genoemd.

Het gesuggereerde regionale marketing platform moet er dus zeker komen, maar sterker nog, het beleid rond het regiomerk moet aangepast worden zodat alle betrokken partijen vertegenwoordigd zijn en hen allen ook als actief betrokken partij medeplichtig maakt.

Concrete antwoorden op de quickscan **vragen**:

1. Binnen het toetsingskader van het businessplan en de statuten worden wellicht de juiste activiteiten ondernomen door de Stichting Regiobranding en zijn deze activiteiten voldoende doeltreffend (zie evaluaties van campagnes en website). Echter, onze indruk is dat de stichting eerder fungeert als een marketingorganisatie richting nieuwe inwoners dan dat het echt om een brandinginitiatief gaat. Dat valt de stichting niet kwalijk te nemen, maar verdient wel de grootste en dringende aandacht.
2. De marketing in Zuid-Limburg in zijn geheel functioneert zeker niet optimaal. De juiste actoren zijn niet allemaal betrokken of spelen bij de branding geen of nauwelijks een rol. Er is dus onvoldoende synergie, initiatieven vullen elkaar onvoldoende aan of werken elkaar tegen. Ook dit is voor een groot deel te wijten aan beleid en keuzes die men in het verleden maakte (zoals het afwenden van de focus op toerisme) en valt de stichting nauwelijks kwalijk te nemen.
3. Voor het optimaal functioneren van branding in geheel Limburg ligt voor ons de sleutel in de aanwezigheid en identificeerbaarheid van een gezamenlijke identiteit, waarbij ook over de rol van Maastricht en de Euregio moet worden nagedacht. Positief is dat dit voor de samenwerkende VVVs blijkbaar al gelukt is, dus er zouden volgens ons mogelijkheden moeten zijn, maar ook hier is samenwerking wederom het sleutelwoord.

De Stichting Regiobranding heeft bewezen dat er draagvlak is en dat het strategie kan omzetten in actie. We hebben echter duidelijk onze vragen bij die strategie, maar het zou eeuwig zonde zijn om het kind met het badwater weg te spoelen. Regiobranding is belangrijk en Limburg verdient een versterkte voortzetting van dit initiatief. We denken dat op veel domeinen bezinning zinvol is, maar voor de stichting zou er in de toekomst zeker een rol moeten zijn waarbij het fungeert als een coördinator, gangmaker, bruggenbouwer, het creatieve ideeën lanceert en faciliteert, bestaande initiatieven beïnvloedt om ervoor te zorgen dat ze 'on-brand' en dus imagoversterkend zijn en de markteffecten ofwel imagoverschuiving in doelmarkten bewaakt.

Kortom: versterk identiteit; benadruk kernwaarden, bescherm waar mogelijk de kwaliteit, stel eventueel standaarden op en beïnvloed beleid; formuleer hieruit voortvloeiende beïnvloedende imago-actiepunten, verhoog beleving door platform aanpak /verbeterde website, werk samen, faciliteer educatie en voorlichting en genereer free-publicity.

Geraadpleegde Bronnen

- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Basingstoke, Hampshire (UK): Palgrave MacMillan.
- Anholt, S. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy* 4 (1): 1-6.
- Blain, C., Levy, S.E., & Ritchie, J.R.B. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research* 43 (4): 328-38.
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Go, F.M. & Govers, R. (Editors) (2010). *International Place Branding Yearbook 2010*. Basingstoke, Hampshire (UK): Palgrave Macmillan.
- Go, F.M. & Govers, R. (Editors) (2011). *International Place Branding Yearbook 2011*. Basingstoke, Hampshire (UK): Palgrave Macmillan (In Review).
- Govers, R. & Go, F.M. (2009). *Place Branding: Glocal, virtual and physical, identities constructed, imagined and experienced*. Basingstoke, Hampshire (UK): Palgrave Macmillan.
- Ind, N. (2004). *Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion London*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. (Third ed.), London: Kogan Page.
- Morgan, N., A. Pritchard, and R. Pride (eds.) (2004) *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*. (Second ed.) Oxford: Elsevier.
- Olins, W. (1999). *Trading Identities: Why countries and companies are taking on each other's roles*. London: The Foreign Policy Centre.
- Van Gelder, S. (2003). *Global brand strategy: unlocking brand potential across countries, cultures & markets*. London: Kogan Page.
- Van Gelder, S. & Allan, M. (2006). *City Branding: How cities compete in the 21st century*. London, Amsterdam: Placebrands.
- Van Ham, P. (2008). Place Branding: The State of the Art. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 616 (1): 126-49.