



STUDIECENTRUM VOOR ECONOMISCH EN SOCIAAL ONDERZOEK

VAKGROEP TRANSPORT EN RUIMTE

CITY MARKETING, VAN PROMOTIE TOT PLAN?
een verkennend overzicht van een nieuw gebied

Guido De Brabander en Els Gijsbrechts*

Rapport 90/247

augustus 1990

- * De auteurs danken burgemeester H.B. Cools, schepenen G. De Corte en J. Devroe, en directeur-generaal F. Suykens van het Antwerps Havenbedrijf voor de nuttige gesprekken en de informatie. Uiteraard zijn alleen de auteurs verantwoordelijk voor de hier geformuleerde opvattingen.

Universitaire Faculteiten St.-Ignatius
Prinsstraat 13 - B 2000 Antwerpen
D/1990/1169/11

ABSTRACT

Door tal van externe ontwikkelingen ervaren steden en gemeenten steeds sterker de nood aan een actief en geïntegreerd marketing beleid. De realisatie van zo'n beleid is echter een regelrechte uitdaging, niet in het minst wegens het ontbreken van een echte managementfilosofie (laat staan: marketingfilosofie) op gemeentelijk vlak. Bovendien is city marketing ook voor de marketing discipline een nog vrijwel onontgonnen en alleszins zeer complex terrein. Het omvat immers principes en problemen van multiproduct-, diensten- en non-profit-marketing.

Deze paper behandelt enkele typische aspecten van city marketing uitgaande van het klassieke 4P-kader (produkt, prijs, plaats en promotie). Zonder exhaustief te kunnen zijn, presenteert de uiteenzetting een aantal potentialiteiten en knelpunten. Zij worden met tal van (vooral Antwerpse) voorbeelden geïllustreerd.

Bestaande city marketing activiteiten beperken zich hoofdzakelijk tot versnipperde, ongecoördineerde initiatieven. Hierop inspeland geeft deze paper ook een beknopt overzicht van de noodzakelijke stappen voor het opstellen van een globaal stedelijk marketing plan, waarin zeer diverse marketing acties worden geïntegreerd, en gekoppeld aan een expliciete strategie voor de stad.

1 INLEIDING

Glanzende drukwerkjes waarin een toeristische dienst u met kleurige foto's en wervende teksten van de aantrekkelijkheid van een of andere toeristische bestemming wenst te overtuigen, hebt u natuurlijk al dikwijls in handen gekregen. Al vele jaren behoren ze tot het gebruikelijke promotiemateriaal. De promotie van een stad beperkt zich echter niet tot de potentiële toeristen. Bedrijven en inwoners vormen in veel gevallen ook de doelgroep van min of meer systematische promotiecampagnes. Vele steden en gemeenten willen immers ook nieuwe bedrijven en/of inwoners aantrekken.

Van promotie tot marketing is niet zo'n grote stap. Promotie is immers een van de traditionele elementen in de marketingmix. Vandaar dat sinds enkele jaren meer is nagedacht over en gewerkt aan city marketing. Het is immers niet onlogisch de promotie te bouwen op een meer globaal en systematisch (marketing-)beleid. Dat ligt des te meer voor de hand daar de crisis in de vroege jaren tachtig de stedelijke problemen nog aanscherpte.

Behalve de reeds jaren aanhoudende trek naar randgemeenten, moesten ze nu ook afrekenen met een krimpend investeringsvolume. Steden kregen het bijgevolg veel moeilijker nieuwe investeringen aan te trekken, terwijl de crisis precies de behoefte eraan verscherpte. De concurrentie tussen de steden en gemeenten nam dus toe. Grotere campagnes werden opgezet. De behoefte aan een meer systematische benadering groeide. De traditionele wijze van openbare beleidsvoering voorzag daar niet in. Overigens was het vertrouwen in die beleidsvoering aangetast : niettegenstaande een groeiende schuldenberg was ze er niet in geslaagd de crisis te vermijden. Bovendien waren de belastingbetalers steeds minder bereid nog dieper in de portefeuille te tasten. Een zuinig en efficiënt beleid, gespiegeld aan de betere ondernemingen, moest nu ook maar eens in de publieke sector worden ingevoerd. Wat was dan logischer dan

een van de paradepaardjes van het moderne management te introduceren in het overheidsbeleid ? De geboorte van de city marketing is dus alles behalve academische spelerei, maar de vrucht van een in de praktijk ontstane behoefte.

Het is die praktijk die voor geografen, planologen, economen en management-deskundigen een nieuwe uitdaging blijkt. Als studie-object is het nieuw. Er kan dus nog heel wat werk verricht worden. Dat hoeft niet beperkt te blijven tot de analyse van het bestaande. Ook heel wat suggesties ter vervolmaking van het city marketing beleid kunnen eruit voortvloeien. Bovendien kan het beleid uitgediept en gesystematiseerd worden.

Die erg ambitieuze doelen zijn deze bijdrage echter vreemd. Wij beperken ons tot een beknopt overzichtje van de marketing mix en enkele elementen uit het marketinginstrumentarium, die voor de city marketing erg relevant blijken. Een puur theoretische uiteenzetting wordt het echter niet. Op tal van plaatsen gebruiken we voorbeelden uit de Antwerpse praktijk. Maar eerst willen we nog even ingaan op de definitieproblematiek.

2 WAT IS CITY MARKETING ?

De opkomst van het concept "city marketing" kadert zeer duidelijk in de verruiming die het marketingbegrip in het algemeen heeft ondergaan. In 1960 luidde de "officiële" marketing definitie van de American Marketing Association (AMA) als volgt : "Marketing is the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user". Deze afbakening van het marketing begrip, die aanvaard bleef tot 1985, beperkte zich uitdrukkelijk tot het bedrijfsstandpunt. Meer specifiek, en aansluitend bij het "marketing concept" omschreef Kotler (1967, p. 12) marketing als "the analyzing, organizing, planning and controlling of

the firm's customer - impinging resources, policies, and activities with a view to satisfying the needs and wants of chosen customer groups at a profit". Essentieel in deze definitie is dat het gaat om

- een geïntegreerde beleidsvorm, lopende van analyse tot controle ;
- een beleid gericht op de bevrediging van de wensen en behoeften van de klanten ;
- waarbij de 'resources' gedoseerd en op elkaar afgestemd worden, kortom een marketing mix wordt samengesteld ;
- en tegelijk rekening wordt gehouden met de verschillende klantengroepen, m.a.w. de segmentatie van de markt ten volle in rekening wordt gebracht,
- op dergelijke wijze dat ook het winstdoel van de onderneming wordt gerealiseerd.

Reeds in 1969 gingen er stemmen op om deze definitie te verruimen. Enerzijds stelde men vast dat de marketing activiteiten ook hun vruchten konden afwerpen in organisaties die traditioneel tot de "nonbusiness" sector behoren (zie Kotler & Levy, 1969). Anderzijds dient het aanwenden van marketing principes zich niet te beperken tot de relatie met afnemers van goederen of diensten. Elke organisatie wordt niet alleen geconfronteerd met haar klanten, maar ook met andere publieksgroepen zoals concurrenten, leveranciers, overheid, e.d. In de meest ruime zin kan de marketing filosofie worden toegepast op elke "uitwisseling van waarden" tussen een organisatie en één van haar betrokken partijen.

Rekening houdend met deze opvattingen, werd de meest recente AMA definitie (1985) als volgt herformuleerd : "Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organization objectives".

Het concept "city marketing" past op in het oog springende wijze in dit ruimere marketing begrip. Allereerst kan een gemeente of stad niet zonder meer vereenzelvigd worden met een winst-nastrevende onderneming. De beleidsvoering is bij heel wat gemeenten de jongste jaren wel veranderd, maar is nog steeds geen managementsysteem zoals dit in een bedrijf voorkomt. Zolang een gemeentebestuur een democratisch politiek systeem blijft, kan (en mag !) het dat ook niet volledig worden. Verkozen mandatarissen die de nodige controle uitoefenen op andere verkozenen, die de uitvoering van het beleid tot taak hebben, is essentieel in het politiek systeem en vergt op dat vlak een andere benadering dan het bedrijfsleven. Dit belet echter geenszins dat voor de uitvoering van het beleid managementmethodes en -technieken erg relevant kunnen zijn. Men denke slechts aan het management van een haven, het runnen van een museum, of de organisatie van een efficiënte administratie.

Wat de doelstelling betreft, gaat het een gemeente natuurlijk niet om financiële winst. Zeer in het algemeen betreft het doel de verhoging van de welvaart en het welzijn van de lokale gemeenschap. Hoe dit concreet wordt ingevuld, hangt in principe af van de mate waarin kiezers een invloed kunnen uitoefenen op de verkozenen en hun programma en de mate waarin de verkozenen op hun kiezers (kunnen) inspelen.

Een tweede aspect betreft het publiek waarop de stedelijke (marketing)activiteiten moeten worden afgestemd. Enerzijds zijn de gebruikers van de stad niet beperkt tot de kiezers-inwoners. Hoe belangrijk de inwoners ook zijn, de stad is in wezen een gebalde eenheid getypeerd door een veelvoud aan functies en dus aan gebruikers : winkeliers en winkelenden, scholen en scholieren, industrieën en werknemers, enz. Juist bij grotere steden bestaat daarom ook een verantwoordelijkheid t.o.v. van een ruimere omgeving, namelijk de regio die functioneel afhankelijk is van de stad. Het wekt dan ook geen verbazing dat in een stad als Rotterdam het uitgangspunt van

de city marketing de regio geworden is (cf. L. Van den Berg, L.H. Klaasen, J. Van der Meer, 1990, p. 28 - 29). Dat de verbondenheid tussen de stad Antwerpen en zijn stadsgewest niet minder sterk is en de economische impulsen van de stad voor haar ruime omgeving even wezenlijk zijn, werd op diverse manieren aangetoond (zie G. De Brabander en B. De Borger, 1988, en G. De Brabander en K. Blommaert, 1989).

Waar de omringende gemeenten op vele vlakken als "afnemer" van de stad kunnen worden beschouwd, fungeren ze tegelijkertijd op andere gebieden als concurrent. Dit verhoogt uiteraard de complexiteit van de relatie tussen beide.

Anderzijds kan men niet voorbijgaan aan de beperktheid van de lokale bevoegdheden, zowel inhoudelijk als ruimtelijk. Dit heeft voor gevolg dat de "hogere overheid" door de stad als een zeer relevant publiek wordt beschouwd. Het zal niemand verwonderen dat heel wat stedelijke (marketing)activiteiten rechtstreeks of onrechtstreeks gericht zijn op het bevorderen van de relaties met meer centrale overheidsgeledingen.

Tenslotte dient men goed te beseffen dat het bij city marketing niet in de eerste instantie gaat om de marketing van produkten, maar in wezen om de marketing van diensten. Weliswaar ging de marketing aanvankelijk uit van een verkoopbaar materieel produkt, maar ondertussen bestaat toch al een lange traditie en een uitvoerige literatuur over de marketing van diensten (zie b.v. R. Bilsen en W. Van Waterschoot, 1990, p. 29). Enkele belangrijke consequenties van het dienstenkarakter zijn het immateriële karakter, waaruit volgt dat produkten niet stockeerbaar zijn, en het feit dat elke medewerker binnen de dienstverlening de kwaliteit van de dienst helpt creëren, zodat houding en attitude bijzonder belangrijk zijn. Bovendien zal de kwaliteit van de dienst in sterke mate bepaald worden door de afnemer zelf, die in hoge mate betrokken is bij de aflevering ervan. Zoals verder blijkt uit de bespreking, heeft

dit verregaande consequenties voor de complexiteit van het marketing beleid.

3 DE MARKETING MIX

Daarmee komen we terecht bij het produkt, traditioneel het eerste element van de marketing mix. Gewoonlijk voegt men daar ook de plaats, de prijs en de promotie aan toe, zodat men de marketing mix als een 4P-formule kan voorstellen. In de recente literatuur worden naast de vier traditionele nog andere elementen in de marketing mix opgenomen. Zo voegt Magrath (1986) nog 3 P's aan de lijst toe : Personnel (personeel), Physical Facilities (fysieke omgeving) en Process Management (procesbeheer). Naar onze mening kunnen deze aspecten echter in de klassieke 4 P's worden ondergebracht (personeel en procesbeheer bij produkt, fysieke omgeving bij produkt en plaats), voor zover ze niet in andere functionele gebieden dan marketing thuis horen (zoals productie- en personeelsbeleid !). We behandelen dus hier de klassieke 4P indeling, specifiek toegespitst op het concept "city marketing".

3.1 Het produkt

Laten we bijgevolg vertrekken van het produkt. Het produkt stad is in deze visie uiteraard niet alleen het geheel van verkoopbare gronden en gebouwen, ook al ontstaat die indruk wel eens wanneer projectontwikkelaars en speculanten het over city marketing hebben. Neen, het gaat om het ruimtelijk geheel dat door de gemeente onder de aandacht wordt gebracht, of zoals J.G. Borchert en J. Buursink (1987, p. 12) het formuleren : "de gemeente als organisatie spant zich in om de gemeente als territorium aan de man te brengen". Dit aan de man brengen impliceert een beleid gericht op de aansluiting van de stedelijke omgeving bij de wensen van de doelgroepen

met het oog op het creëren van stimuli voor de economische en sociale functies en activiteiten.

Nu oefent de stad heel wat functies uit. Zij is woongebied, herbergt handel en industrie, ontvangt toeristen en recreanten, verwerkt verkeersstromen enz. Het gaat dus om een complex, samengesteld produkt. In feite kan men de stad beschouwen als een multiproduktonderneming, met een sterk gedi-versifieerd aanbod van produkt/markt combinaties. Zeer uiteenlopende produkten, diensten en ideeën worden "geconsumeerd" door heterogene klantengroepen.

Elke type gebruiker heeft bovendien een ander wensenpatroon. De bewoner wenst een nette, gezellige en rustige woonomgeving dicht bij allerlei voorzieningen. De winkelier hoopt op een grote klantenstroom die gemakkelijk bij zijn zaak kan komen. De industrieel wil in goede omstandigheden kunnen produceren. De wensen van die verschillende gebruikersgroepen kunnen niet altijd gemakkelijk tegelijk gerealiseerd worden. Bewoners vrezen b.v. te drukke verkeersstromen en sterke luchtvervuiling. Bedrijven willen graag een ruime vestiging met opslag-, parkeer- en uitbreidingsmogelijkheden op relatief goedkope terreinen. Precies omdat de wensen en belangen van de verschillende gebruikers niet steeds harmonisch met elkaar overeenstemmen, is er een hoger bestuursniveau nodig dat een evenwicht tussen de belangen en de bevrediging van de behoeften van de verschillende groepen poogt te realiseren.

Het marktgericht handelen van een gemeentelijke overheid betekent dus een onderkenning van het samengesteld karakter van het produkt stad, maar niet minder van de vraag naar dat produkt. De segmentatie van de marktpartijen vanuit een city marketing optiek vereist minimaal een onderscheid tussen de "grote gebruikersgroepen". Toegepast op Antwerpen impliceert dit een onderscheid tussen :

- de bewoners van de stad : niettegenstaande er een structureel uitwijkingsoverschot bestaat, blijft Antwerpen met

zijn ca. 470.000 inwoners de meest bevolkte stad van het land;

- de toeristen en recreanten : in 1989 werd voor het eerst het miljoen overnachtingen officieel overschreden, de Zoo en de Flandriarondvaarten scoren sinds jaren meer dan een miljoen bezoekers;
- de havengebruikers : hoewel de reders en expediteurs ongetwijfeld de primordiale doelgroepen en partners vormen, moet ook rekening gehouden worden met havenarbeiders, loodsen, en niet het minst met de complementaire schakels in de voersketen;
- de industrie, die zowel de industrieën gevestigd in de haven omvat als die op de bedrijfsterreinen aan de stadsrand (Merksem, Deurne, Wilrijk) en die welke in de kernstad zijn gevestigd gebleven; in vele omstandigheden is het nuttig een onderscheid te maken volgens de schaal, aangezien de problematiek fundamenteel verschillend kan zijn bij een internationaal georiënteerd grootbedrijf t.o.v. een als toeleverancier opererende KMO;
- de handels- en dienstenactiviteiten, die zeer sterk vertegenwoordigd zijn, niet alleen omwille van de grote lokale concentratie van bedrijven en bevolking, maar ook omdat deze centrumfuncties voor een zeer groot verzorgingsgebied uitgeoefend worden (cf. D. Janssen en M. Goossens, 1989, p. 18-21).

Hiermee is de kous echter niet af. Uit de omschrijving blijkt allereerst dat er minstens vijf marktsegmenten kunnen worden onderscheiden, en dat zij niet homogeen zijn. Een verdere segmentatie zal bij de implementatie van de city marketing dikwijls noodzakelijk zijn, b.v. omwille van de verschillen tussen Japanse en Nederlandse toeristen, tussen armere en rijkere inwoners, tussen gespecialiseerde kleinhandelszaken en warenhuizen. Telkens moet rekening worden gehouden zowel met het bestaande publiek als met de potentiële uitbreiding van de marktsegmenten.

Vervolgens dient men oog te hebben voor overlappingsen tussen de segmenten. Zo kan een bewoner op bepaalde tijdstippen toerist zijn, en/of tewerkgesteld of leidinggevend in een bedrijf.

Afgezien van deze overlappingsen, wordt men geconfronteerd met nauwe interacties tussen de onderscheiden segmenten. Negatief bekeken resulteren deze interacties uit het "gezamenlijk" gebruik van bepaalde diensten, en uit de reeds eerder vermelde belangenconflicten van de diverse doelgroepen. In positieve zin dient men zich te realiseren dat de ene afnemersgroep vaak een "dienst" belichaamt voor een ander segment, b.v. bewoners vertegenwoordigen een tewerkstellingspotentieel, handelsondernemingen bieden hun diensten aan toeristen in inwoners aan. Een "evenwichtige" behandeling van onderscheiden publieken is voor de gemeentelijke overheid dan ook een precaire taak.

Dit zoeken naar een evenwicht is eveneens aan de orde aan de aanbodzijde, waar een gans assortiment van produkten en diensten moet worden beheerd met de schaars beschikbare middelen.

In dit assortiment kan men een onderscheid maken tussen

- (i) noodzakelijke of basisdiensten, zoals bv. huisvuilophaling of watervoorziening. Deze basisdiensten moeten in elke stad of gemeente aanwezig zijn. Typisch is dat deze diensten als "vanzelfsprekend" worden ervaren. Ze kunnen nooit als attractiepool in promotieacties worden vermeld. Indien hun kwaliteit beneden een bepaalde drempel valt, zullen ze wel zeer negatieve reacties teweegbrengen. Voor deze basisdiensten dient het gemeentelijk beleid dus een minimale kwaliteit te garanderen.
- (ii) ondersteunende diensten, die niet direct een aantrekkingspool op zich vertegenwoordigen, maar het positieve imago dat de stad verwerft op grond van andere eigenschappen kan versterken. Een voorbeeld zou kunnen zijn : de voorziening van een fijnmazig en vlotlopend openbaar vervoer.

- (iii) distinctieve produkten en diensten, waarmee de gemeente of stad zich onderscheidt van andere lokaties, en die een fundamentele motivatie tot "consumptie" van het produkt stad teweegbrengen bij diverse doelgroepen. Men denke bijvoorbeeld aan specifieke culturele attracties, unieke vestigingsmogelijkheden voor bedrijven, enz. Het zijn in de eerste plaats deze distinctieve diensten die het imago van de stad bepalen en als hoofdthema in diverse promotionele acties kunnen fungeren.

Een fundamentele opdracht van doordachte city marketing zal erin bestaan de samenstelling en evolutie van het (diensten)-aanbod op kritische wijze te evalueren, met het oog op de ontwikkeling van de stedelijke potenties (distinctieve en ondersteunende diensten) en een reductie van knelpunten (basis- en ondersteunende diensten).

We dienen hierbij te beklemtonen dat de manipulatie van het instrument "produkt" in een city marketing context veel complexer is dan in het raamwerk van een klassieke multi-produktorganisatie. Het feit dat de gemeentelijke overheid slechts een gedeeltelijke controle heeft over de kwaliteit van het aanbod is hier zeker niet vreemd aan. De oorzaken van deze beperkte controle werden in feite reeds vermeld. Ze vloeien enerzijds voort uit het dienstenkarakter van het aanbod, waarbij de kwaliteit van de stedelijke functies deels afhankelijk is van de interactie personeel-publiek. De stad kan hierop inspelen door een gepast personeelsbeleid, (cfr. infra) en door via marketing van "ideeën" het publiek te beïnvloeden.

Anderzijds valt slechts een fractie van het produkt stad onder directe bevoegdheid van de stedelijke diensten. We vermeldden reeds de wederzijdse "dienstenverlening" van diverse marktsegmenten onderling. Andere deelfuncties worden waargenomen door intercommunales (bv. watervoorziening, kabeltelevisie), hogere overheden, of andere non-profit organisaties (bv. voor

Antwerpen het MUHKA). Deze vaststelling bevestigt nogmaals de nood aan een marketingfilosofie gericht op een postieve relatie met alle publieken.

3.2 Het prijsbeleid

Het prijsbeleid vormt traditioneel de tweede P van de marketing mix. Natuurlijk kan men geen prijskaartje hangen aan de stad als geheel. Prijsbeleid heeft dus steeds betrekking op onderdelen van het totaalprodukt. In zijn algemeenheid kunnen we drie vormen van prijzen onderkennen in het gemeentelijk beleid :

- de fiscaliteit : de gemeente kan beslissen bepaalde vormen van belasting te heffen (b.v. al dan niet een belasting op het tewerkgesteld personeel instellen) en van andere moet zij het niveau bepalen (b.v. de aanvullende belasting op de personenbelasting);
- de tarificatie van diensten : de diensten die de stad verleent hoeven geen directe relatie met de kostprijs te hebben omwille van de andere inkomsten; zo kan de stad zgn. verdienstegoederen (b.v. museumbezoek, bibliotheekgebruik) beneden de kostprijs aanbieden om zo hun benutting te stimuleren, terwijl minder wenselijke gebruiksvormen of gebruik waar de vraag de capaciteit overschrijdt kunnen worden ontmoedigd door hogere tarieven (b.v. parkeren, openbare markten);
- de prijszetting bij verhuur of verkoop van stedelijke eigendommen, b.v. bij havenconcessies, erfpachten of verkoop van gronden, verhuring van sociale woningen.

De vrijheidsgraden bij dit prijsbeleid zijn beperkt. In vele gevallen bestaan wettelijke en reglementaire bepalingen die de mogelijkheden begrenzen. Voorschriften in verband met evenwichtige begrotingen moeten b.v. beletten dat de financiële putten die sommige gemeenten in het verleden gegraven hebben niet verder worden uitgediept. De invloed van dergelijke begrenzingen kwam erg sterk in de publiciteit toen Gemeen-

schapsminister Van den Bossche de stad Antwerpen verbodde de gedifferentieerde prijszetting voor niet-inwoners in te voeren i.v.m. marktrechten, parkeertarieven enz.

Prijszetting wordt dikwijls bekeken vanuit het oogpunt van de concurrentie. Dat is bij city marketing niet anders. De jaarlijkse discussie in de gemeenteraad over de aanpassing van de havenrechten toont ook duidelijk aan dat daar op beleidsniveau de nodige aandacht voor bestaat. Het ligt ook voor de hand dat de prijsniveaus in Antwerpen geen fundamenteel verschillend impact mogen hebben voor de havengebruiker dan de niveaus te Rotterdam, Zeebrugge en andere havens van dezelfde range. Een permanente concurrentie-analyse is dan ook noodzakelijk in een goed city marketingbeleid.

Een prijszettingsaspect dat tot nu toe in de meeste gemeenten meer naar electorale opportuniteit dan naar marktpositie is bekeken, vormen de gemeentebelastingen en in het bijzonder de aanvullende belasting op de personenbelasting. Het lijkt nochtans weinig twijfel dat grote verschillen in belastingdruk kunnen leiden tot een migratie van de hoge inkomensgroepen. Enkele van de gemeentelijke belastingsparadijzen, en in het bijzonder Knokke, hebben trouwens bij diverse gelegenheden de publiciteit gehaald, wat dergelijke trends zou kunnen versterken. In juli 1990 voelde Minister Tobback zich overigens reeds geroepen om een strengere controle aan te kondigen op administratieve inschrijvingen die niet met de realiteit overeenstemmen. Hoe groot de verschillen wel zijn, blijkt uit bijgaande tabel. Men bedenke daarbij wel dat die verschillen deels mogelijk worden gemaakt door de sociale samenstelling van de bevolking, die de fiscale basis vorm geeft, door de industriële en tertiaire ontwikkelingsgraad en door de inkomensoverhevelingen vanuit werkgelegenheidscentra. Zo werd in een publikatie van De Brabander en Blommaert (1989) aangetoond hoe de fiscale basis van Beveren steunt op de havenontwikkeling, de lokatie van de elektriciteitscentrales en de inkomensstroom vanuit Antwerpen.

**Niveaus van de twee belangrijkste gemeentelijke
belastingen in 1989 voor enkele gemeenten**

gemeente	opcentiemen kadastraal inkomen	aanvullende belasting op de personenbelasting
Aalst	2250	9,0 %
Aartselaar	875	5,0 %
Antwerpen	2500	8,0 %
Arendonk	1500	4,0 %
Beveren	2100	2,0 %
Brasschaat	1300	6,0 %
Brugge	2800	7,0 %
Brussel	2750	7,0 %
De Panne	2150	3,0 %
Dilbeek	1050	4,5 %
Gent	2300	7,0 %
Hasselt	1850	6,0 %
Kapellen	701	5,0 %
Knokke-Heist	1950	0,0 %
Koksijde	1700	0,0 %
Kontich	1175	5,0 %
Kortrijk	2260	6,0 %
Kraainem	800	4,0 %
Leuven	1920	6,5 %
Luik	2950	10,0 %
Schaarbeek	2430	8,0 %
St.-Martens-Latem	340	5,5 %
Turnhout	2100	7,0 %
Zwijndrecht	800	0,0 %

Binnen bepaalde wettelijke en reglementaire perken waren de prijzen die tot nu toe ter sprake kwamen direct en volledig onder controle van het gemeentebestuur. Men dient echter te beseffen dat het alles bij elkaar slechts om een beperkt deel van het betalingsvolume gaat. De directe invloed van een gemeente op de totaliteit van de gemeenteggebonden prijzen is dus relatief beperkt. Dat komt het scherpst tot uitdrukking in de huur- en verkoopprijzen van immobiliën. Aangezien de meeste Belgische gemeenten slechts over een beperkt patrimonium aan immobiliën beschikken is hun directe invloed op b.v. woninghuren en grondprijzen niet erg indrukwekkend. Soms is gepoogd via een grondregie (of immobiliënregie) een groter impact te krijgen. Zeer sterke resultaten zijn daar zelden mee geboekt. De manier waarop de stad Antwerpen met de havengronden is omgegaan, hoort wellicht bij de meest gunstige voorbeelden.

Dikwijls is het echter zo dat slechts mits relatief hoge specifieke subsidies een prijsdrukkend effect gerealiseerd kan worden. Dat blijkt b.v. uit de relatief grote prijsverschillen die gelden voor bedrijfsterreinen, al naar gelang van hun statuut en hun subsidieerbaarheid. Het blijkt op een omgekeerde manier uit het sociaal woningbeleid. De verplichting een evenwichtige begroting te verwezenlijken, impliceert dat lage door hoge huren gecompenseerd moeten worden, zodat het doel sociaal zwakkere groepen tegen gunstprijzen een behoorlijke huisvesting te verlenen moeilijk kan worden gerealiseerd. Het opdrogen van de subsidiestroom vanwege de hogere overheid naar de gemeenten i.v.m. sociale huisvesting maakt de situatie uiteraard nog moeilijker.

Merkwaardig is wel dat een omgekeerde beweging veel gemakkelijker ontstaat, ook al vormt een dergelijke prijsopdrijving zelden een van de doelstellingen. Aangezien de stedelijke ruimte per definitie beperkt is, betekent elke specifieke vraagverhoging ook een prijsstijging. Bijna elke beslissing

in verband met ruimtelijke ordening impliceert een inperking van de functies die een deel van de stedelijke ruimte uitoefent. Een structurele verbetering van een stadsdeel voor een van de marktsegmenten zal een vraagverhoging met zich brengen en dus een prijsverhoging. Geslaagde projecten van stadsvernieuwing tonen dit aan. Soms dienen ze zelfs nog niet uitgevoerd te zijn, maar volstaat de verwachting dat een substantiële verbetering zal tot stand komen. Dit blijkt wel uit de gevolgen van de acties rond Stad aan de Stroom. De publiciteit die Stad aan de Stroom sinds het begin van haar werking opwekte, deed de prijzen van de woningen aan de kade (maar ook op het Eilandje en op het Zuid) reeds in 1990 flink stijgen, ook al was de stedenbouwkundige wedstrijd nog aan het lopen. Het ligt voor de hand dat dergelijke prijsstijgingen kunnen leiden tot ongewenste effecten, zoals een slechtere concurrentiepositie en sociale verdringing. Toch kunnen ook wenselijke gevolgen optreden, b.v. prestigeverhoging, aantrekking van meer kapitaalkrachtige inwoners en bedrijven, waardeverhoging van het stedelijk patrimonium e.d.m.

3.3 De plaats

In een klassieke marketing context verwijst plaats, de derde P van de marketing mix, naar de "distributie", het beschikbaar stellen van de aangeboden producten en diensten. Met betrekking tot city marketing vertoont het plaats-instrument echter zeer specifieke en uiteenlopende facetten.

In zijn ruimtelijke betekenis heeft het plaatsbegrip een sterke band met het produktconcept. Plaats is in een stedelijke context een erg schaars goed, en plaatsbeleid verwijst in deze betekenis vooral naar de planologische dimensie. Het interne plaatsbeleid heeft te kampen met een zeer beperkt aantal vrijheidsgraden, en heeft uiteraard slechts een marginale invloed op het stratenpatroon of op de verdeling van historische gebouwen. De Meir kan men moeilijk met dertig

meter verplaatsen. En de Onze Lieve Vrouwetoren zal ook wel nog lang ter plaatse blijven. Als men wel eens fundamentele wijzigingen wil aanbrengen, zoals bij de Grote Steenweg te Berchem, blijkt dat erg langdurig tot moeilijkheden te leiden. Alleen bij de diverse fasen van de havenexpansie zijn relatief snel grondige wijzigingen gerealiseerd.

Maar in het algemeen kan men slechts door een systematisch en stringent beleid van ruimtelijke ordening tot belangrijke, positieve wijzigingen in de benutting van de stedelijke ruimte komen. Eigen initiatieven kunnen tot op zekere hoogte meespeelen : de aanleg van parken, de afbakening van parkeerzones enz. bepalen mee de functionele structuur van de stad.

Plaats kan eveneens verwijzen naar begrippen als ligging en bereikbaarheid. In termen van absolute ligging, hebben we niet meer dan de coördinaten nodig. De wetenschap dat Antwerpen zich bevindt op 51°13' Noorderbreedte en 4°25' Oosterlengte leert echter weinig.

De relatieve ligging t.o.v. andere geografische entiteiten is reeds veel interessanter. De nabijheid van de Schelde, de positie op 50 km van Brussel en 100 km van Rotterdam zijn elementen die weliswaar niet veranderbaar zijn, maar toch een belangrijk element in de marketing vormen. De nabijheid van de Europese hoofdstad blijkt voor de economische ontwikkeling van de Europese steden in het algemeen een niet te verwaarlozen factor te zijn (P. Cheshire, 1990). Voor een haven- en verkeerscentrum als Antwerpen is de nabijheid van belangrijke industriële en consumptiecentra een levensnoodzakelijk element. Dit wordt nog versterkt door de afweging van relatief goedkoop zeevervoer t.o.v. relatief duur (hinter-)landvervoer.

Die nabijheid mag echter niet beperkt blijven tot de kilometerafstand. Bereikbaarheid en toegankelijkheid moeten geconcretiseerd zijn in een behoorlijk ontwikkeld verkeersnet, zodat goederen- en personenverkeer vlot kunnen verlopen. Het

erg bediscuteerde belang van een TGV-halte en van het behoud of de uitbouw van de Deurnese luchthaven krijgen alleen in die optiek betekenis. De Liefkenshoektunnel, het Baalhoekkanaal maar ook de congestie op de wegen moeten eveneens vanuit dat oogpunt bekeken worden.

Voor de 'invulling' van het plaatsbegrip zijn de externe relaties echter niet de enige belangrijke. Ook de interne hebben een grote betekenis. De bereikbaarheid van de verschillende functionele gebieden in de stad bepaalt immers mee hun leefbaarheid en zelfs hun functioneren op zich.

Dit brengt ons tot de derde dimensie van het plaatsbeleid in een City Marketing context : de distributie of lokalisatie van de stedelijke diensten. Hierin is normaliter een hiërarchisch patroon opgenomen. Er is immers maar een rekencentrum, hoofd-commissariaat of algemene directie van de haven nodig. Loketten waar geboorten en overlijdens aangegeven kunnen worden zijn in grote gemeenten echter wenselijk op het niveau van de deelgemeenten. Ook moet gezorgd dat de brandweer geen te grote afstanden moet afleggen. Op het niveau van de wijk of de buurt kunnen specifieke diensten wenselijk zijn. Zo blijken de wijkagenten de jongste tijd weer in de belangstelling te staan. Een typisch Antwerps voorbeeld zijn de Centra voor Informatie en Samenlevingsopbouw (CISO) die in kansarme buurten opgericht worden.

3.4 De promotie en de communicatie

De promotie "heeft ongetwijfeld de meeste aandacht gekregen in beleids- en ondernemerskringen en wordt, ten onrechte zoals uit het voorgaande blijkt, vaak vereenzelvigd met het begrip marketing" schreef M. Jansen-Verbeke (1987, p. 47). We kunnen dat volkomen onderschrijven.

Precies omdat de promotie zo dikwijls losgekoppeld werd van een systematisch marketingbeleid bestaat de indruk dat de inspanningen lang niet altijd het rendement kenden dat zij hadden kunnen hebben. Met name de zwakke positie van het marktonderzoek binnen de city marketing leidde en leidt ertoe dat men promotie voert op basis van weinig meer dan indrukken over de wensen van de doelgroepen, zonder precieze kennis van b.v. afstandsgevoeligheid, interesse, voorkeur of betalingsbereidheid. Ook over troeven en gebreken van het aangeboden produkt en de concurrentiepositie ervan bestaan dikwijls niet veel meer dan persoonlijke indrukken en toevallige weetjes. Een zwakke basis dus !

Toch wordt een rijk gamma aan promotionele instrumenten gehanteerd, te veel om ze hier allemaal afzonderlijk te bespreken. Wel kunnen we ze globaal in een drietal klassen indelen. Ons inspirerend op R. Bilsen en W. van Waterschoot (1990, p. 526-527) kunnen we de communicatie-mix onderverdelen in

- massacommunicatie, b.v. themareclame in diverse media;
- persoonlijke communicatie, b.v. door georganiseerde contacten met individuen of beperkte groepen;
- publiciteit, b.v. persbulletins en persconferenties.

Voor elk van deze vormen kan naast het strategische, relatief permanente instrumentarium ook een actiegericht, tactisch instrumentarium worden gehanteerd. De voorbeelden liggen voor het grijpen : een zomerwedstrijd gebaseerd op museumbezoek, de open deur dag van de haven, en de gelegenheidscampagne "Antwerpen net iets gezelliger".

Uit de enkele voorbeelden blijkt wel dat zowel het bestaande als het potentiële publiek bereikt moet worden. Dit komt misschien het sterkst tot uitdrukking in de basiscommunicatie met de inwoners. Die treffen we aan in de regelmatige verspreiding van algemene informatie via "de Antwerpenaar", een huis-aan-huis-blad dat als gemeentebblad voor de inwoners kan worden beschouwd, en van specifieke informatie, zoals de jaarlijkse folder over de reinigingsdienst.

Naast de massacommunicatie, die alleen occasioneel een actiegericht accent krijgt, speelt de publiciteit een niet te verwaarlozen complementaire rol. De hoge penetratiegraad van een sterk regiogebonden pers maakt dit ook gemakkelijk mogelijk. Men verlieze daarbij niet uit het oog dat naarmate de kwaliteit van de pers hoger is, de controle over wat op welke manier in de publiciteit komt kleiner wordt. Omgekeerd bestaat hier een niet gering risico dat de promotie van de stad aangegrepen wordt om promotie voor de betrokken beleidsvoerder te maken. Gegeven het politiek karakter van zijn mandaat is dat niet wenselijk, maar tegelijk erg moeilijk te vermijden. Elke beleidsdaad die in de publiciteit komt en de link met de beleidsverantwoordelijke legt, draagt automatisch bij tot de naambekendheid en het imago. Daar staat dan weer tegenover dat voor de bewoners de kwaliteit van het produkt erg goed bekend is. Daden zullen dus zwaarder wegen dan woorden. Het verschil tussen ervaren feit enerzijds en woord anderzijds kan zelfs leiden tot een omgekeerd effect, waarbij wantrouwen en ongelooft ook zware politieke repercussies kunnen hebben.

Wat de potentiële inwoners betreft, ziet men in België nauwelijks echte promotie binnen een city marketing kader bestaan. Blijkbaar rekent men op afgeleide effecten van het algemeen imago en op de promotie-activiteiten van projectontwikkelaars, immobiliënegentschappen e.d. Gegeven de omvang van de verhuisbewegingen en het volume van de negatieve migratiesaldi wekt dat wel enige verbazing. Of zouden de kwantitatieve en kwalitatieve lacunes in het produkt stad leiden tot een gebrek aan zelfvertrouwen? In elk geval is bij de wat grotere steden ook heel wat feitenmateriaal aan de niet inwoners bekend. Voor de inwoners van het stadsgewest fungeert de stad immers veelal als plaats van tewerkstelling, als koopcentrum, als verstrekker van allerlei diensten, als centrum van cultuur en ontspanning. Omgekeerd kan ook de stad vrij eenvoudig geïnformeerd worden. Het volstaat de verhuizers, die zich toch met de stedelijke administratie in verbinding moeten stellen behoort-

lijk te ondervragen over de verhuismotieven. Bij ons weten is in België Antwerpen de enige stad waar dit min of meer systematisch gebeurt.

Het belang van de ervaring is bij de aanwezige bedrijven niet geringer dan bij de inwoners. Promotie betekent ook hier dus een goed produkt en een optimale service. In die zin moeten we de herstructureringsplannen van de Antwerpse stadsdiensten niet alleen beschouwen als noodzakelijk voor een sanering van de lokale publieke financiën, maar ook als een kans tot een meer efficiënte en klantvriendelijke organisatie te komen. Voor de haven zijn de eerste stappen gezet via de oprichting van een havenregie en ongetwijfeld zullen er in de toekomst nog meer stappen volgen. Wat de KMO betreft, ontstond een uiterst geschikt initiatief door de oprichting van een middenstandsdienst en de uitgave van een zeer informatieve (en succesrijke) middenstandsgids. Momenteel wordt het nodige gedaan om de dienstverlening aan te passen aan de hele KMO-sector (buiten de haven). Van belang is zeker ook dat reële inspanningen worden gedaan voor de begeleiding van startende ondernemers en, waar mogelijk, voor de opvolging van specifieke dossiers tijdens hun soms lange weg doorheen de administratie. Inspelend op de sterk aanwezige behoefte aan geschikte bedrijfsruimte, worden nu ook inspanningen gedaan om in samenwerking met de dienst planologie een inventaris van beschikbare gronden en panden op te stellen. Men kan alleen maar betreuren dat dit initiatief niet vroeger tot stand kwam en hopen dat binnenkort een actuele data-bank ter beschikking staat.

Voor bedrijven is natuurlijk ook het algemeen imago van belang. Een systematisch beleid komt hiervoor in België nauwelijks voor. Wat Antwerpen betreft, beschikt de Dienst Informatie over het ruimste instrumentarium om op dit domein actief te zijn. Zij richt zich echter sterker op de dienstverlening naar de bevolking. Een algemene imago-campagne ging wel uit van de provincie onder het motto 'Antwerpen vroeg of laat'. De

betekenis noch de associatie met de provincie kwamen echter sterk uit de verf.

Specifieke bijdragen tot het imago vormen het tijdschrift Hinterland en het sinds enkele jaren bijzonder knap uitgegeven Jaarverslag van het Havenbedrijf Antwerpen. Typerend is de hoge informatiewaarde - feiten en cijfers zijn nu eenmaal veel harder dan beweringen en slagzinnen, zeker voor een bedrijfs-publiek - en de samenwerking met de privé-sector. Voor het jaarverslag gaat het om sponsoring, voor Hinterland om een samenwerking tussen de Stad en de Groepering der Havenbelangen van Antwerpen.

Nog treffender is natuurlijk de samenwerking met de privé-sector bij de organisatie van missies naar en havendagen in het buitenland. Voor de bedrijven is de doelstelling in essentie de relatie met bestaande klanten te versterken en nieuwe potentiële klanten te ontmoeten. Voor het havenbedrijf geldt in principe hetzelfde. Vandaar dat havenbedrijf, reders en expediteurs hier in wezen dezelfde fundamentele belangen hebben. Het spreekt voor zich dat dergelijke vormen van personal selling zeker op enige termijn bekeken een grote effectiviteit hebben, te meer daar het promotionele effect van de havenvoorstelling versterkt wordt door het evaluerend commentaar gebaseerd op concrete bedrijfservaringen.

Voor de KMO-sector bestaat een veel jongere poging tot personal selling. Daarin is de middenstandsdienst van de stad de factor die voor continuïteit zorgt. Panels over de middenstands- en KMO-problematiek zorgden bovendien al enkele keren voor gewaardeerde ontmoetingen tussen beleid en bedrijf.

Behalve voor de bedrijfssector wordt de jongste tijd ook een grotere inspanning geleverd voor het toerisme. Het erg magere promotiebudget werd in enkele jaren opgevoerd van 5 tot 15 miljoen frank. Hier bestaat de promotie eveneens uit het gebruik van de massamedia, met name de medewerking aan tv- en

radioprogramma's, het systematisch informeren van de pers, een aanwezigheidspolitiek op beurzen, het zo goed mogelijk onderhouden van contacten met reisbemiddelaars en met de lokale toeristische sector, het geven van service aan de aanwezige toerist o.v.v. informatie en hotelreserveringen, het publiceren en verspreiden van een tijdschrift, omzendbrieven, en vooral een grote hoeveelheid folders. Die grote diversiteit aan folders heeft niet alleen te maken met de verschillende talen en culturen, maar ook met de diversiteit van de belangstelling van de toeristen en het zeer ruime aanbod van Antwerpen. Maar misschien heeft het ook wel wat te maken met een moeilijke positionering en imagokeuze van de Rubens-havendiamant-madonna-Plantijn-stad. In elk geval staan alleen al in het Nederlands ten minste 19 verschillende brochures en folders ter beschikking.

Wat de samenwerkingsverbanden betreft, zijn er blijkbaar nog wel wat problemen op te lossen. Dat bleek erg duidelijk toen een aantal hotelbedrijven weigerden een hotelfolder mee te financieren, ook al bleef de bijdrage erg laag en is de dienstverlening ten aanzien van de hotels belangrijk. De samenwerking binnen organismen als Antwerpen Congresstad en de Provinciale Toeristische Federatie, die verschillende vormen van collectieve promotie voeren, is ongetwijfeld ook productief voor het stedelijk toerisme.

We zullen hier ons overzicht van de promotie en communicatie afronden, ook al beseffen we dat niet alle vormen even expliciet aan bod zijn gekomen. Tenslotte is dit een paper en geen handboek. Het overzicht heeft toch wel reeds een indruk van de veelheid van promotie- en communicatievormen, de noodzaak van aanpassing aan de doelgroep, de moeilijkheden op het organisatorische vlak (algemene vs. segmentgeoriënteerde promotie, samenwerkingsverbanden enz.), op het vlak van de imago-bepaling en -verspreiding, en ook op het domein van de effectiviteitsmeting.

4 HET MARKETING PLAN

De bespreking van de promotie toont aan dat net zoals bij de andere elementen van de marketing mix bewust of onbewust, intens of minder intens heel wat elementen uit een marketing-beleid aanwezig zijn in de beleidsvoering van een stad als Antwerpen. Ongetwijfeld kan men dat bij heel wat andere Vlaamse steden en gemeenten ook terug vinden, zeker wat het beleid i.v.m. toerisme betreft. Tegelijk kan men zelden een systematische uitwerking van dit beleid vaststellen. Hooguit is aspectmatig van een zekere systematisering sprake. Een grondige analyse en een planning op langere termijn ontbreken veelal. De integratie van de verschillende aspecten is bij ons weten in België nog nergens aanwezig. Dit is nochtans cruciaal omwille van de verschillende doelen, belangen en wensen van de groepen die van de stad gebruik maken. Van de traditionele functieconcurrentie om de stedelijke ruimte naar een harmonische stad is inderdaad een grote stap.

Wanneer we ons inspireren op het marketingbeleid zoals de betere bedrijven die voeren, kunnen we de opeenvolgende stappen van een strategisch plan en een uitvoeringsplan doornemen. Uiteraard kunnen we niet elk onderdeel grondig behandelen, maar slechts enkele hoofdlijnen aanduiden.

4.1 Basisfilosofie

Het vertrekpunt is de 'algemene ondernemingsfilosofie'. Dit komt in feite neer op het bepalen van de fundamentele doelen. Natuurlijk gaat het bij city marketing niet om de beoogde winst of het markt- en omzetaandeel. Zoals vele non-profit organisaties wordt de gemeente of stad gekenmerkt door multi-pele en onderling vaak tegenstrijdige doelstellingen. Het expliciteren van deze objectieven met aanduiding van prioriteiten is een ver van eenvoudige opgave. De realisatie wordt

verder bemoeilijkt door bestaande rigiditeiten (budgettaire en structurele), en de beperkte beslissingsmacht en planningshorizon (de 6 jaar van de bestuursperiode zal dikwijls reeds een maximum vormen). Een eerste articulatie van fundamentele beleidsdoelen vindt men vaak terug in de beleidsverklaring.

Dit vormt slechts een grondslag voor de uitwerking van het beleid. In het optimale geval zou dit moeten uitmonden in een algemeen concept van de stad, niet alleen naar de feitelijke maar ook naar de gewenste situatie. In die zin is meteen een strategische oriëntatie aanwezig. Indien een globaal structuurplan op een evenwichtige wijze rekening houdt met de diverse functies van een stad kan het als zo'n algemeen concept functioneren.

4.2 Omgevingsonderzoek

Bij een analyse van de marktomgeving waarin een onderneming opereert, onderscheidt men doorgaans verschillende niveaus. We kunnen ze ook toepassen op de city marketing.

Allereerst is de organisatie en beleidsstructuur van de stad zelf cruciaal voor het verloop en de resultaten van eventuele marketingacties. Cravens en Woodruff (1986) spreken in dit verband van de intra-organisatorische omgeving. In een city marketing context doet de behoefte aan een grondige interne analyse zich nog sterker voelen dan bij een meer klassieke onderneming. Vooral grotere steden worden vaak gekenmerkt door een complexe, veelal weinig doorzichtige structuur. Daarin dient een veelheid van al dan niet hiërarchisch geplaatste diensten een breed gamma van duidelijke of minder duidelijk omschreven taken te vervullen. In de geest van het marketing concept zijn al deze organisatorische geledingen in de marketingactiviteiten betrokken. Inzicht in de middelen en werking van (en misschien wel samenwerking tussen) de verschillende diensten, afdelingen en comités is dan ook van doorslaggevend

belang voor de haalbaarheid en efficiëntie van de te plannen acties. Hierbij moeten zowel formele als informele aspecten van de organisatie en haar werking in kaart worden gebracht. Van den Hout (1989) wijst er terecht op dat een geslaagd marketingbeleid in vele gevallen niet alleen interne analyse, maar ook interne marketing vergt. De mensen binnen de stedelijke of gemeentelijke organisatie dienen overtuigd te zijn van de nood aan een publieksvriendelijk en doelgericht marketingbeleid.

In een ruimer perspectief dient dan de taak-omgeving (het begrip 'task environment' ontleen we Cravens en Woodruff, 1986) onder de loep te worden genomen. Deze taak-omgeving omvat de publieken die op directe wijze in relatie staan tot de onderneming. Voor de city marketing behoren hiertoe uiteraard de (potentiële) gebruikers van het produkt 'stad'. Zij kwamen in de loop van deze bijdrage reeds herhaaldelijk aan bod. Ook de relaties met hogere overheidsinstanties en andere stedelijke 'leveranciers', zoals de intercommunales, maken deel uit van dit omgevingsniveau.

Niet minder essentieel in deze taak-omgeving is het onderdeel 'concurrentie-analyse'. Deze competitie-analyse heeft betrekking op de positie van de eigen stad en haar verhouding ten opzichte van de belangrijkste concurrenten. Het ligt voor de hand dat een dergelijke concurrentieanalyse aangepast moet zijn aan het betrokken marktsegment. Voor de woonkeuze spelen andere concurrenten mee dan voor de vestigingskeuze van een KMO. Het is bovendien van belang bij deze analyse niet alleen rationale of feitelijke elementen in ogenschouw te nemen, maar ook sociale en psychologische motieven. Dit lijkt misschien evident wat de woonfunctie betreft, waar men immers van subjectieve preferenties kan uitgaan, maar het geldt eveneens voor bedrijven. "Bij de vestigingsplaatskeuze laten ondernemers zich niet leiden door de objectieve werkelijkheid, maar door het subjectieve beeld of imago dat ze van die werkelijkheid hebben. Voor de city marketing is dat een

belangrijk gegeven. Een slecht en/of inaccuraat imago kan voor een stad op meerdere manieren schadelijk zijn. Kennis van de imago's van steden (en regio's) is uiteraard onontbeerlijk voor doeltreffende acties, zowel ter verbetering van als slecht bekend staande vestigingscondities, als ter vergroting van de bekendheid van goede condities" (P.H. Pellenbarg, 1987, p. 112). Hoewel de auteur van dit citaat de feitenbasis van het imago mogelijks wat minimaliseert, leert het onderzoek uit de behavioristische geografie inderdaad dat het fout is uit te gaan van rationaliteit en volledige of zelfs maar correcte informatie bij vestigingsbeslissingen. Een imago-onderzoek hoort dan ook integraal deel uit te maken van de concurrentie-analyse.

Concurrentieanalyse is in Vlaanderen maar spaarzaam aanwezig. Wel is aandacht besteed aan de concurrentie tussen zeehavens, zowel in nationaal als in internationaal perspectief (cf. F. Suykens, 1988, p. 25 - 27; vgl. E. Van de Voorde, 1988). Gegeven de omvang van de betrokken investeringen, hun economisch impact, hun financieringswijze en de mobiliteit van de markt, is dat ook logisch. Terecht besluit F. Suykens zijn artikel met de volgende uitspraak : "Een markt die voor eens en altijd veroverd is, dat bestaat niet meer binnen de E.G. Dit betekent enerzijds dat je altijd een klant kunt verliezen; daartegenover staat dat je mogelijkheden onbegrensd worden". Een eigenlijk geldt dat voor alle deelmarkten die bij de stad betrokken zijn.

Op een nog breder analyseniveau dient dan de macro-omgeving van de stad te worden bestudeerd. Deze externe analyse heeft betrekking op de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling van vraagbepalende omgevingsfactoren : fysische omgeving, bevolking, economische en sociale omgeving, juridische en culturele ontwikkeling, technologische omgeving en internationale context. Hier spelen b.v. demografische processen zoals de veroudering van de bevolking een rol, maar ook de ontwikkeling van het inkomen en de inkomensverdeling, de

effecten van de Europese marktintegratie, en de veranderende gewichten van de economische sectoren. Het is een onderdeel dat in Vlaamse steden slechts sporadisch beoefend wordt. Wat Antwerpen betreft, beantwoordt de afdeling 'Studie en Prospectie' van de Algemene Directie van het Havenbedrijf wellicht het meest aan deze deeltaak.

4.3 Sterkten en zwakten

De positie van de stad ten opzichte van de concurrenten leidt per definitie tot conclusies over een relatieve positie. Die kan sterker of zwakker zijn in functie van marktaandeel, aantrekkingskracht enz. Om die relatieve positie te verbeteren is het echter nodig om de elementen te bepalen die de positie bepalen. Dit gebeurt in een zogenaamde sterkte-zwakteanalyse. R. Bilsen en W. Van Waterschoot (1990, p. 43) plaatsen dit in het licht van een strategie gericht op continuïteit en integriteit van het bedrijfseconomisch systeem. "Dergelijke strategie kan men maar tot stand brengen door in het marketingbeleid tegelijkertijd rekening te houden met de ontwikkelingen in de markt én met het specifiek eigene van de organisatie. De marketer dient daarom regelmatig de marktbehoeften te vergelijken met de bekwaamheid van de organisatie om die behoeften te voldoen en uit deze vergelijking de nodige besluiten te trekken voor de ontworpen marktstrategie. De mogelijkheid van de organisatie om zekere behoeften te vervullen is afhankelijk van de aanwezige technische en beleidsbekwaamheden, de beoogde doelstellingen en de betrokken publieken". Naast de centrale positie die de organisatie in deze benaderingswijze bekleedt (d.i. de interne omgeving), moet ook het 'produkt' stad bij de sterkte-zwakteanalyse worden betrokken. Dit blijkt ook uit de Rotterdamse voorbeeld.

Natuurlijk geeft het Rotterdamse synthesesetabelletje slechts een zeer schematisch overzicht van wat als sterkten en zwakten

kunnen worden beschouwd. De analyse gemaakt voor Gent (cf. Denkgroep 1992, 1989), overigens bij ons weten de enige sterkte-zwakteanalyse die door een Vlaamse stad is uitgewerkt, volgt een ander stramien. Zo wordt veel meer aandacht besteed aan de omvang en samenstelling van de bevolking, krijgt het ruimtegebrek voor de bedrijven een flink accent net zoals de aansluiting op de diverse verkeersnetwerken. Klemtonen krijgen ook het cultuuraanbod en het onderwijs. Toerisme en recreatie krijgen merkwaardigerwijs een pro memorie vermelding !

4.4 SWOT

De inventarisatie van sterkten en zwakten is een belangrijk instrument in de ontwikkeling van de marketingstrategie. Bekeken in samenhang met de omgevings- en de concurrentie-analyse toont zij aan waar de ontwikkelingskansen en bedreigingen te situeren zijn. Deze integratie noemt men een SWOT-analyse (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats).

Een dergelijke SWOT toont dus de potenties, de mogelijkheden die de stad en zijn verschillende functies kenmerken, maar ook een aantal beperkingen. Het spreekt voor zich dat de af te leiden strategie ook rekening zal moeten houden met die beperkingen en bedreigingen. Met name zullen waar mogelijk verbeteringen worden aangebracht en risico's geminimaliseerd of uitgeschakeld.

Synthese sterkte / zwakte analyse Rotterdam**Zwakke punten :**

- lage kwaliteit en scholingsniveau van het arbeidsaanbod
- hoge werkloosheidsgraad
- verkeerscongestie
- gebrekkige kwaliteit van de woonomgeving
- te weinig gedifferentieerde woningmarkt
- minder goede natuurlijke omgeving
- suboptimale spoorverbindingen met het hinterland voor goederenvervoer
- het imago van haven- en industriestad
- een weinig opwindend commercieel centrum
- alarmerende gezondheidsvooruitzichten voor de stadsbewoners

Sterke punten :

- moderne architectuur
- hoge kwaliteit van de kenniscentra (Erasmusuniversiteit, Technische Universiteit Delft e.d.)
- kwaliteit van het logistiek complex
- recente investeringen van vele bedrijven in de sector van de diensten aan bedrijven, die o.a. tot uiting komen in de bouw van nieuwe kantoorgebouwen
- de herstructurering en vernieuwing van oudere bedrijfs-terreinen
- de resultaten van de stadsvernieuwing
- de adequate organisatie van de overheid (behalve de Rijksoverheid)
- de internationale oriëntatie
- de nabijheid van de Groene Hart van de Randstad en van Zeeland
- de Rotterdamse skyline (o.m. de waterkant ontwikkeling)
- de associatie van Rotterdam met energie en betrouwbaarheid

Bron : naar L. Van den Berg, L.H. Klaassen, J. Van der Meer (1990) p. 40

4.5 Strategisch plan

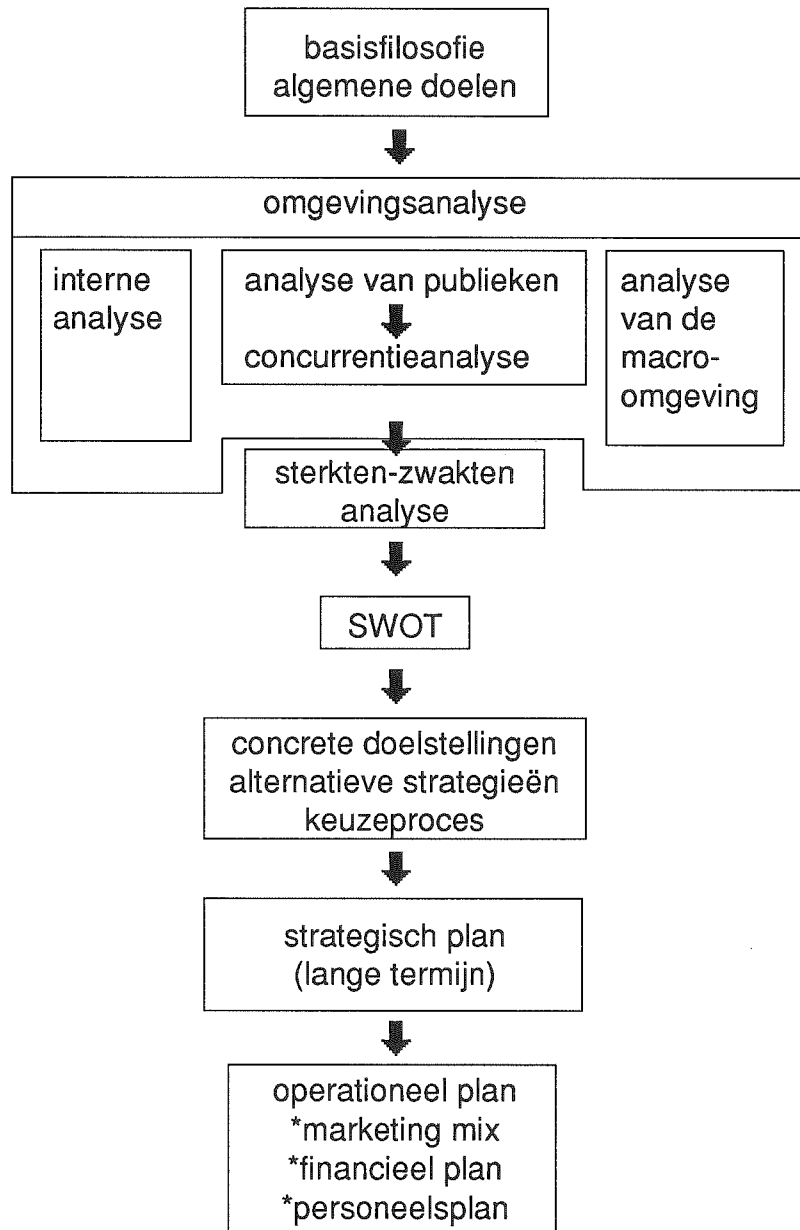
Daarmee komen we op het domein van het strategisch plan in de stricte zin. Dit betekent in feite dat een aantal strategieën worden ontwikkeld om de doelen te bereiken. Om dit goed te doen moeten de doelen zo concreet mogelijk ingevuld worden, als het even kan in precieze cijfers. De alternatieve strategieën dienen om deze doelstellingen te bereiken. De keuze kan worden gemaakt op basis van de effectiviteit (kan men verwachten de doelen te realiseren?) en van de efficiëntie (is het de voordeligste weg om de doelen te verwezenlijken?).

De gekozen strategie dient dan natuurlijk te worden uitgediept. Bouwcentrum Communicatie Adviseurs (BCA) noemt hiervoor als elementen :

- " a ruimtelijk - planologisch ontwikkelingsplan
- b financiële en personele middelen
- c organisatorische voorwaarden voor samenwerking gemeente / bedrijfsleven
- d communicatiestrategie per doelgroep
- e structuur interne marketing en communicatie
- f formulering meetbare actiedoelen" (BCA, 1990, p. 2).

Opvallend in dit voorstel is dat meetbare doelen eigenlijk laat in het proces worden betrokken. Is het realistisch strategische keuzes te maken voor men precieze doelen vaststelt? Bovendien raakt dit schema nauwelijks de elementen prijs en plaats uit de marketing-mix. Wordt prijs beschouwd als een te politiek geladen probleem om in het marketingplan betrokken worden? Of is de greep van de gemeentelijke overheid te marginaal om van een wezenlijke betekenis te zijn? De plaats opgevat als toegankelijkheid is inderdaad afhankelijk van infrastructuren en dus veelal van beslissingen van de hogere overheid. Maar zoals we reeds stelden is dat een doelgroep die een niet te verwaarlozen plaats verdient in het geheel van de city marketing en dus ook in het strategisch plan.

De ontwikkeling van een marketingplan



4.6 Operationeel plan

Waar het strategisch plan nog werkt in het perspectief van de lange termijn - het ruimtelijk-planologisch ontwikkelingsplan is daar de sterkste uiting van - moet voor concrete acties een operationeel plan uitgewerkt worden. Markon Marketing Konsulenten stellen hiervoor een periode van drie jaar voor. Uiteraard moeten naast de vaststelling van zeer precieze doelen en de bepaling van alle elementen in de marketing mix ook zeer concrete budgetten voor de financiële en de personele middelen worden vastgelegd. Wat de financiële middelen betreft, bestaat bij gemeenten natuurlijk al een lange traditie van begrotingen en rekeningen. Bovendien leiden de nieuwe voorschriften in verband met het gemeentelijk financieel beheer tot de verplichting op wat langere termijn te plannen.

Voor het personeelsbeleid liggen de zaken wat moeilijker. Wat simplifiërend was het beleid tot voor enige tijd sterk gegrondvest op het respecteren van het statuut en de anciënniteit, af en toe een wat merkwaardige benoeming, en promoties die misschien meer met politiek dan met inzet en competentie te maken hadden. Hierin lijkt ondertussen wel wat verandering te komen. In heel wat steden zijn saneringen doorgevoerd, waarbij naast de bijdrage tot de oplossing van de financiële problemen in toenemende mate is rekening gehouden met de optimalisering van het personeelsbestand t.o.v. de uit te oefenen functies. Een stad als Antwerpen doet dan ook in toenemende mate inspanningen om het personeel bij te scholen en zo te revaloriseren. Dat dit ook vanuit het marketing standpunt van belang is, heeft iedereen wel eens ondervonden die met officiële diensten telefoneert of aan een balie de dienstverlening afwacht. Bij de 'uitvoeringsdisciplines' vermeldt BCA (1990, p. 2) dan ook "public relations, strategische p.r.-programma's, met inbegrip van woordvoerders- en presentatietrainingen en het ontvangen van externe bezoekers (...) deskundigheidsbevordering (overdracht van kennis en

kunde voor de zelfstandige uitvoering van een stadsmarketing-plan)(...) motivatieprogramma's (interne marketing)".

5 TENSLOTTE

Tenslotte dient het plan natuurlijk uitgevoerd, opgevolgd, gecontroleerd, geëvalueerd en bijgestuurd te worden. "Meetbaarheid" van de doelstellingen en hun realisatie is hier een eerste vereiste. Een gepaste toewijzing van uitvoerings-, controle-, en rapporteringsverantwoordelijkheden vormt het tweede sluitstuk. Het bestaan van asymmetrische informatie en persoonlijke electorale motieven bij de diverse verantwoordelijken maakt delegeren en opvolgen tot een zeer precaire taak. Het begrip "agency kosten" is zeker het city marketing beleid niet vreemd !

Op de fase van uitvoering en controle zullen we niet verder ingaan. We moeten immers vaststellen dat geen enkele Belgische stad over een geïntegreerd marketing plan beschikt, laat staan met de uitvoering ervan zou gestart zijn. Wel kunnen we constateren dat hier en daar elementen uit zo'n plan terug te vinden zijn. Het blijft evenwel nog bij fragmenten. Blijkbaar wordt bij velen marketing nog bijna uitsluitend geassocieerd met promotie, en nauwelijks met marktonderzoek of sterktezwankeanalyse.

Wel zijn er enkele positieve signalen. Zo is te Antwerpen een 'Maatschappij voor de vernieuwing en promotie van Antwerpen' opgericht door het stadsbestuur in samenwerking met de Kamer van Koophandel en Nijverheid. Sinds de lente functioneert een werkgroep van ambtenaren die de city marketing bestudeert en concrete acties voorbereidt. De idee mee te werken aan een systematisch city marketing plan is er in elk geval levendig. Wellicht kan Antwerpen hier in Belgisch perspectief opnieuw het voortouw nemen. In Europees perspectief is dat in elk geval een noodzaak.

Literatuur

- BCA (1990) *Stadsmarketing, Strategie voor uw stad*. Rotterdam, BCA.
- BILSEN, R. en W. VAN WATERSCHOOT (1990) *Marketingbeleid*. Antwerpen, MIM, vijfde uitgave.
- BORCHERT, J.G. en J. BUURSINK (1987) "Inleiding" in : J.G. Borchert en J. Buursink, red. *citymarketing en geografie*. Amsterdam, KNAG, p. 11-17.
- CHESHIRE, P. (1990) "Explaining the Recent Performance of the European Community's Major Urban Regions", in : *Urban studies*, vol. 27, n° 3, p. 311 - 333.
- CRAVENS, D. en R. WOODRUFF (1986), *Marketing*, Addison - Wesley Publ. co., Reading (Mass.)
- DE BRABANDER, G. en B. DE BORGER (1988) *Het Antwerpse Stadsge- west, een economische en geografische doorlichting*. Antwerpen, SESO.
- DE BRABANDER, G. en K. BLOMMAERT (1989) "De sociaal-economi- sche ontwikkeling van Beveren : een afhankelijkheids- relatie" in : *Jaarboek Koninklijk Aardrijkskundig Genoot- schap van Antwerpen*, vol. XCIX, p. 31 - 47.
- Denkgroep 1992 (1989) *Gent 1992 : een sterkte-zwakte profiel*. Gent, Dienst Economische Expansie en Tewerkstelling.
- JANSEN - VERBEKE, M. (1987) "Een marketing benadering van stedelijke recreatie en toerisme" in : J.G. Borchert en J. Buursink, red. o.c., p. 39-61.
- JANSSEN, D. en M. GOOSSENS (1989) "Een actualisering van de stedelijke invloedsferen in de provincie Antwerpen" in :

Jaarboek Koninklijk Aardrijkskundig Genootschap van Antwerpen, vol. XCIX, p. 9 - 23.

KOTLER, Ph. (1967) Marketing Management : analysis, planning and control. Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall.

KOTLER, Ph. en S. Levy (1969), "Broadening the concept of Marketing", in : Journal of Marketing, vol. 33, nr 1, january, p. 10 - 15.

MAGRATH, A. (1986) "When Marketing Services, 4 P's are not enough", in : Business Horizons, vol. 29, nr. 3, may - june, p. 44 - 50.

PELLENBARG, P.H. (1987) "Citymarketing en city-image : het informatieniveau van ondernemers bij vestigingsplaatskeuze" in : J.P. Borchert en J. Buursink, red. o.c., p. 104 - 113.

SUYKENS, F. (1988) "De marketing van een zeehaven" in : Hinterland, nr. 137, p. 19 - 27.

VAN DEN BERG, L., L.H. KLAASSEN en J. VAN DER MEER (1990) Marketing Metropolitan Regions, Rotterdam, Erasmus Universiteit.

VAN DEN HOUT, J. (1989) "City Marketing : een goede kans voor Brabantse gemeenten" in : Noord-Brabant, nr. 4, p. 185 - 189.

VAN DE VOORDE, E. (1988) "Zeehavenconcurrentie : complex of chaotisch ?" in : Jaarboek Koninklijk Aardrijkskundig Genootschap, vol. XCVIII, p. 9 - 19.

VAN MIN, R.A.Q. (1989) Strategische marketingplanning. Alphen aan den Rijn, Samson, tweede uitgave.

Inhoud

1	Inleiding	3
2	Wat is city marketing?	4
3	De marketing mix	8
	3.1 Het produkt	8
	3.2 Het prijsbeleid	13
	3.3 De plaats	17
	3.4 De promotie en de communicatie	19
4	Het marketing plan	25
	4.1 Basisfilosofie	25
	4.2 Omgevingsonderzoek	26
	4.3 Sterkten en zwakten	29
	4.4 SWOT	30
	4.5 Strategisch plan	32
	4.6 Operationeel plan	34
5	Tenslotte	35
	Literatuur	36

LIJST VAN RECENTE SESO-RAPPORTEN

COUDER J. o.l.v. A. VERBRUGGEN en G. ERREYGERS, Technico-economisch evaluatiemodel van de bestrijding van rookgasemissies - modelbeschrijving en toepassingen, mei 1989, 88 blz. (89/233)

KESENNE S., Market labor supply, informal work and the basic income proposal, June 1989, 29 blz. (89/234)

VAN POECK A., Wage formation, labor market characteristics and the EMS, February 1989, 42 blz. (89/235)

MOESEN W., VANNESTE J. en Y. VANSINA, De ontwikkeling van de collectieve uitgavenquote en de ombuigingen in de gemeentelijke financiën, juni 1989, 32 blz. (89/236).

DE BRABANDER G. en G. GENTIL, Atlas van het Antwerps theaterbezoek, augustus 1989, 61 blz. (89/237)

BOESMANS P., DE GRAEVE D. en G. CARRIN, Lezersonderzoek naar de geneesmiddelenwijzer, oktober 1989, 39 blz. (89/238)

DE BORGER B., Estimating a multiple output generalized Box-Cox cost function : cost structure and productivity growth in Belgian railroad operations, 1950-1986, October 1989, 39 blz. (89/239)

DE GRAEVE D. en G. CARRIN, Costs, benefits and effects on prescribing of a drug information campaign, an experiment with respect to benzodiazepines, November 1989, 35 blz. (89/240)

DE BORGER B., Output aggregation and estimates of railroad technology and productivity growth : Belgian railroads 1950-1986, December 1989, 33 blz. (89/241)

HEYLEN F. and P. VERHULST, The Phillips curve slope and the cost of disinflation in the 1980s - An institutional account of differences among OECD countries, February 1990, 33 blz. (90/242)

TORMANS G., CARRIN G., CLARA R., EYLENBOSCH W. en P. VAN DAMME, Cost-effectiveness analysis of prenatal screening and vaccination against hepatitis B virus - the case of Belgium, April 1990, 37 blz. (90/243)

DE GRAEVE D., Economische evaluatie van in-vitro fertilisatie, augustus 1990, 32 blz. (90/244)

TORMANS G., CARRIN G., LAUWERS P. en L. MARTENS, The costs of coronary heart diseases, August 1990, 53 blz. (90/245)

DE BORGER B., KERSTENS K., MOESEN W. en J. VANNESTE, Efficiency and equity in block grant design : simulating some alternatives for flemish municipalities, August 1990, 35 blz. (90/246)