



Hanzehogeschool
Groningen
University of Applied Sciences

Marketing

Evaluatierapport Marketing Emmen

share your talent. move the world.

Markling

Evaluatierapport Marketing Emmen

14 november 2016

Zo groen voel ik mij onbedorven

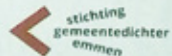
GROENTJE..

ik ben Emmen
verlegen lig ik in mijn bossen
rondom glooien zomers mijn goudgele velden,
schaterlachen onder de hete zon
mijn boerderijen zijn verkwanseld
mijn hart zit vol gaten, amper te vullen
wind ritselt in mijn kruinen
in de herfst bewaar ik mijn blad lang
om mijn kaalheid te verhullen

mijn naam is Emmen
mijn bloesems halen juichend voorjaar binnen
waar eerst nog regens joegen
barst ik nu uit mijn voegen
van blijdschap word ik dol

zo groen voel ik mij onbedorven
een groentje onder de steden

ANNA HARDONK



Dit etalagegedicht maakt deel uit van "Ode aan Emmen" WWW.GEMEENTEDICHTEREMMEN.NL

Evaluatierapport Marketing Emmen

In opdracht van:
Gemeente Emmen

Auteurs:
Drs. Frits van Leer
Dr. Karel Jan Alsem
Dr. Leenke Visser
Cristine Noordmans



Samenvatting

Samenvatting

In december 2011 heeft de gemeenteraad het regiomarketing-beleid 2012-2016 vastgesteld. Het beleid is geëffectueerd met de oprichting van de Stichting Marketing Regio Emmen. Voor de gemeente en de uitvoeringsorganisatie van de stichting is 2016 een uitgelezen jaar om de realisatie van de doelen die gesteld zijn door de gemeente, de effectiviteit van de campagnes én de organisatie van de stichting eens goed tegen het licht te houden. Daar is deze evaluatie voor bedoeld.

De Gemeente Emmen heeft aan Markling, het onderzoeksinstituut van het Lectoraat Marketing van de Hanzehogeschool Groningen opdracht gegeven de activiteiten in brede zin te evalueren en met adviezen te komen hoe de beeldvorming over Emmen nog beter georganiseerd kan worden.

Het onderzoek is afgebakend in die zin dat de onderzoekers, conform de opdracht, zich gericht hebben op de vraag of de gestelde doelen bereikt zijn en hoe de marketing is georganiseerd. Het onderzoek geeft geen beoordeling van de positionering van Emmen in strategisch opzicht.

De volgende acties zijn ondernomen. Allereerst zijn bestaande rapporten en plannen aan een grondige analyse onderworpen. Verder zijn veel inzichten ontleend aan 16 interviews met 22 verschillende respondenten. Deze geïnterviewden zijn afkomstig uit een zeer divers palet: horeca, toerisme, retail, industrie, vastgoed, marketing, en de ambtelijke organisatie. De reden van deze aanpak is niet alleen om zoveel mogelijk invalshoeken te gebruiken maar ook omdat ontwikkeling van een regio alleen mogelijk is met ondersteuning van alle stakeholders.

De conclusies uit het onderzoek zijn de volgende:

- De NPS¹ waardering voor het toeristisch verblijf in Emmen stijgt. Dit wijst op een toenemende “trots” maar in absolute zin lijkt het niveau nog niet erg hoog.
- SMRE is een organisatie die met zijn beperkte middelen, kennis en mankracht een uitstekende prestatie neerzet, welke in het algemeen hooggewaardeerd wordt door alle betrokkenen.
- SMRE richt zich sterk op de communicatie uitvoering, zowel middels traditionele dragers als sociale media. Er is te weinig tijd en budget om een strategische- en onderzoeksrol op zich te nemen.
- De gemeente heeft geen meetbare doelstellingen geformuleerd naar SMRE, daardoor is het lastig voor haar en de gemeenteraad om het succes objectief te beoordelen.
- Er zijn teveel organisaties, in velerlei vormen, die zich bezighouden om Emmen als aantrekkelijke woon, werk- en verblijfstad te promoten. Daardoor zijn veel inspanningen versnipperd en niet effectief. Zo zijn er verschillende websites die zich richten op inkomend toerisme in Emmen.
- De Raad van Advies voor SMRE functioneert onvoldoende, is te omvangrijk en ontbeert leiderschap.
- De doelgroep “ondernemers” heeft sterk andere motieven dan de doelgroepen bezoekers en bewoners. Het is dan ook de vraag of SMRE haar marketinginspanningen ook moet richten op deze doelgroep.
- De marketingcommunicatie gericht op de eigen inwoners (“warme marketing”) lijkt succesvol te zijn. Inmiddels kent 53% van de Emmenaren de slogan “Emmen maak het meel”.
- Er is te weinig sprake van een integrale marketinginspanning omdat er niet voldoende wordt samengewerkt tussen alle betrokkenen ondanks de inspanningen van SMRE.
- Wildlands opereert succesvol maar kan haar sterke punten nog beter benutten door samenwerking te zoeken met SMRE. Daardoor worden kansen om de bezoeker het brede, aantrekkelijke plaatje van Emmen te tonen, vergroot. De Gemeente Emmen kan hier een actievere rol als aandeelhouder spelen.

1 NPS=Net Promotor Score, een indicator voor klantaanbeveling

- De samenwerking met Marketing Drenthe lijkt op operationeel gebied nog voor verbetering vatbaar wat vooral zichtbaar is op haar website waar relevante informatie over Emmen moeilijk vindbaar is.
- De zogenaamde reclamegelden kunnen vervallen omdat de promotie van het winkelgebied vanuit het Ondernemersfonds gefinancierd kan worden.
- De omliggende dorpen worden goed ondersteund vanuit SMRE wanneer er activiteiten van deze dorpen gericht op bezoekers en bewoners worden ondernomen.

Opmerkingen door de onderzoekers gemaakt:

Ten eerste valt op dat de geformuleerde doelen in het citymarketingbeleid 2012-2016 meestal niet kwantitatief zijn geformuleerd. Daardoor is niet vast te stellen of doelen zijn gehaald. Verder is gebleken dat van de variabelen waarover “doelen” worden geformuleerd, nauwelijks goede metingen voorhanden zijn. Samenvattend kan gezegd worden dat op basis van de huidige documenten voor het merendeel van de gestelde doelen niet na te gaan is of deze zijn gehaald (dit betreft met name de gestelde doelen in het domein Werken). Wel is er voor sommige doelen informatie beschikbaar welke een indicatie kunnen geven of het gestelde doel is gehaald. Echter, de variabelen die worden gemeten komen veelal niet geheel met de doelen overeen.

Hoewel doelstellingen dus lastig meetbaar zijn, is wel duidelijk dat SMRE zeer veel communicatie-activiteiten heeft ontplooid voor de drie domeinen wonen, recreëren en werken. De in het business plan geplande activiteiten zijn derhalve uitgevoerd.

Vanuit de interviews kwam het beeld naar voren dat er een duidelijke verbetering wordt vastgesteld in de waardering van bezoekers, ondernemers en bewoners. Die verhoogde waardering valt samen met de oplevering van Wildlands, het Atlas theater en last but not least het Raadhuisplein. Voor de onderzoekers is het niet mogelijk om precies aan te geven wat nu de invloed is geweest van de infrastructurele werken en de marketingcampagnes. Wel is duidelijk dat SMRE goed gebruik heeft gemaakt van deze ontwikkelingen in de campagnes.

De hogere trots die lijkt te zijn gerealiseerd, vergroot de kans dat Emmenaren zich ook als ambassadeurs gaan opstellen. Uit de stijging van de NPS komt dit ook naar voren. Of de doelgroepen dit ook daadwerkelijk doen en of deze vorm van “warme” marketing dan ook effectiever zou zijn dan “koude” marketing, kan niet worden vastgesteld.

Op grond van de ons ter beschikking staande informatie en de gehouden interviews, beoordelen we het functioneren van SMRE en het marketingbeleid als **positief**. De betrokken medewerkers weten met de beperkte middelen en tijd een optimaal resultaat in termen van zichtbaarheid en publiciteit te creëren, zowel online als offline. Wij adviseren derhalve continuering en zelfs versterking. Dat laatste heeft te maken met ons advies over de wijze waarop naar ons oordeel citymarketing het beste kan worden georganiseerd in Emmen.

De **visie** die ten grondslag ligt aan ons advies over de **marketing van Emmen** is dat uitsluitend een *gezamenlijke aanpak* tot succes kan leiden. Het succes vertaalt zich dan als

- meer bezoekers die langer verblijven
- meer ondernemers die een vestiging overwegen of realiseren in Emmen
- meer Emmenaren die trots zijn op hun gemeente en dat ook uitdragen.

De **kern van het advies** over de marketing van Emmen en de rol van SMRE daarin, mede gebaseerd op analyses, alle interviews en onze eigen inzichten, beslaat de volgende punten:

1. SMRE moet worden gecontinueerd en zelfs versterkt worden.
2. Alleen een *integrale* aanpak onder regie van SMRE kan er voor zorgen dat er op een efficiënte en effectieve wijze doelen bereikt kunnen worden.
3. Er wordt een *Ondernemersfonds* opgezet vanuit een ophef van de WOZ. Dus een verplicht, integraal financieringssysteem, dat geormerkt is voor gezamenlijke economische initiatieven en dat wordt gealloceerd door een *onafhankelijke organisatie* als vertegenwoordiging van alle contribuanten. Uitsluitend zo'n verplicht karakter kan “free

riders” voorkomen die niet betalen maar wel profiteren. Alle winkeliers, ondernemers en andere “niet-woning bezitters” betalen er aan mee en het betreft zowel een opslag voor gebruikers als eigenaren. Er komt een bestuur en een systeem van “trekkingsrechten”. Het Ondernemersfonds kan operationeel zijn per 1 januari 2018. Bij de uitwerking van dit systeem kan te rade worden gegaan bijvoorbeeld bij de gemeenten Assen, Haren, Meppel en Appingedam. De gemeente zou op dit punt het initiatief moeten nemen.

4. SMRE vraagt een ruimer budget aan. Voor 2017 bij de gemeente, daarna tevens bij het Ondernemersfonds.
5. De gemeente geeft SMRE een aantal SMART geformuleerde doelstellingen mee voor 2017.
6. SMRE gaat zich ook richten op onderzoek en data-analyse, en verzamelt daartoe bij alle betrokken partijen de noodzakelijke data en informatie.
7. Er wordt zo spoedig mogelijk een nieuwe Raad van Advies samengesteld met maximaal 6 leden, die SMRE van gevraagd en ongevraagd advies voorzien. De Voorzitter heeft tijd en passie om SMRE daadwerkelijk te ondersteunen met (ongevraagde) adviezen.
8. TIP wordt ondergebracht en geïntegreerd bij SMRE.
9. De Centrummanager gaat opereren onder de vlag van SMRE
10. Ontwikkeling en uitvoering van evenementen vindt onder verantwoordelijkheid plaats van SMRE met ondersteuning van de gemeente.
11. Gemeente Emmen als aandeelhouder van Wildlands stelt zich actiever op om de gewenste samenwerking tussen Wildlands en andere partijen te stimuleren.
12. Economische Zaken van de gemeente neemt alle inspanningen gericht op acquisitie en aantrekkelijke vestigingsvoorwaarden over mits er op deze afdeling een voldoende markt- en klantgerichte en ondernemende cultuur heerst
13. Het merk Emmen en de daaraan verbonden *Emmen maak het mee* slogan dient zoveel mogelijk door alle partijen gedragen te worden in alle communicatie-uitingen.
14. Meer onderlinge samenwerking, vooral binnen het toeristische segment. De websites dienen elkaar te linken met actuele informatie zodat de bezoeker steeds een compleet beeld heeft van alle mogelijkheden.

Inhoudsopgave

Samenvatting	4	6 Resultaten interviews over organisatie en draagvlak	50
Inhoudsopgave	10	6.1 SMRE en de gemeente Emmen	52
1 Onderzoeks- en adviesvraag	12	6.2 SMRE en overleggen met andere partners	53
1.1 Aanleiding	13	6.3 Verbeteropties voor SMRE	54
1.2 Onderzoeksvraag en algemene aanpak	14	6.4 Samenwerking tussen verschillende partijen/organisaties	58
1.3 Opbouw rapport	17	6.5 Ondernemersfonds	64
2 Inleidende perspectieven	18	6.5 Het merk Emmen	66
2.1 Atlas 50 grootste gemeenten	19	7 Conclusies, visie en adviezen	70
2.2 Andere onderzoeken	20	7.1 Conclusies	71
2.3 Kenmerken van regiomarketing	21	7.2 Visie en Adviezen	72
3 Onderzoeksmethodiek	24	Literatuur	75
3.1 Aanpak deskresearch	25	Bijlage 1 Vragenlijst	77
3.2 Aanpak interviews	25	Bijlage 2 Huidige communicatie-activiteiten en strategie SMRE per doelgroep	79
4 Analyse bestaand onderzoeksmateriaal	28	Bijlage 3 Artikel Tijdschrift voor Marketing	90
4.1 Citymarketingbeleid 2012-2016	29	Bijlage 4 Beoordeling websites	92
4.2 Businessplan 2014-2016	33	Bijlage 5 Review “Evaluatierapport Marketing Emmen”	102
4.3 Conclusie	35	Over de auteurs	106
5 Resultaten interviews over effectiviteit	38	Dankwoord	107
5.1 Algemeen beeld	40	Markling	108
5.2 Doelstellingen	40	Colofon	110
5.3 Drie doelgroepen	41		
5.4 Rol van de marketeer	42		
5.5 Samenwerking tussen stakeholders	43		
5.6 Raad van Advies	44		
5.7 Relatie Emmen met omliggende dorpen	45		
5.8 Relatie regiomarketing en het economisch klimaat in de regio Emmen	45		
5.9 Relatie regiomarketing en “warme” citymarketing	46		



1

Onderzoeks- en adviesvraag

1.1 Aanleiding

In december 2011 heeft de gemeenteraad van de gemeente Emmen het regiomarketingbeleid 2012-2016 vastgesteld. Het beleid is geëffectueerd met de oprichting van de Stichting Marketing Regio Emmen; het merk Emmen met de slogan Maak het mee! is geïntroduceerd, er zijn campagnes uitgevoerd, gericht op het behouden en aantrekken van doelgroepen. Er is de afgelopen twee jaar bijzonder hard gewerkt aan het verbeteren van het imago van Emmen richting bewoners, bedrijven en bezoekers.

Op 25 juni 2015 is, bij de bespreking van de Kadernota 2016, de motie van PvdA aangenomen, dat in de begroting voor de jaren 2017 e.v. concreet middelen opgenomen moeten worden om regiomarketing ook vanaf 2017 onverkort doorgang te laten vinden. De overwegingen hierbij waren dat:

- Het gewenst is dat blijvend wordt gewerkt aan het onder de aandacht brengen van de mogelijkheden van onze regio;
- Het goede werk van SMRE het verdient en nodig maakt dat ook na 2017 regiomarketing onverkort wordt voortgezet;
- Evaluatie in 2016 vooral focus moet hebben op mogelijke verbeterpunten;

In 2016 zijn er verschillende grote projecten in Emmen gerealiseerd: Wildlands Adventure Zoo Emmen, de herinrichting van het Raadhuisplein, en zeer onlangs het Atlas theater. Het is de wens van de gemeente om regiomarketing in de volle breedte door te lichten.

De gemeente Emmen heeft opdracht verleend aan Marklinq om een evaluatieonderzoek te doen naar in hoeverre regiomarketing bijdraagt aan de doelen die in het citymarketingbeleid 2012-2016 zijn gesteld. In het bijzonder wordt gekeken naar de organisatie, de samenwerking met andere partners, het draagvlak en de efficiency. Dit onderzoek moet daar duidelijkheid in scheppen, leidend tot een advies hoe de regiomarketing van Emmen vanaf 2017 kan staan als een huis en welke rol SMRE daarin neemt.

1.2 Onderzoeksvraag en algemene aanpak

De twee centrale onderzoeksvragen zijn:

- Is de marketing tot nu toe effectief geweest?
- Is de marketing tot nu toe goed georganiseerd en met voldoende draagvlak bij alle relevante stakeholders?

Daaraan gekoppelde deelvragen zijn:

Ad 1 Effectiviteit

1. In hoeverre hebben de activiteiten van SMRE bijgedragen aan de doelen die in het citymarketingbeleid 2012-2016 zijn verwoord?
2. In hoeverre versterkt regiomarketing het economisch klimaat in de regio Emmen?
3. In hoeverre draagt regiomarketing bij aan het verbeteren van de trots op Emmen (is er een goede strategie op “war-me citymarketing”)?

Ad 2 Organisatie en draagvlak

1. Hoe ervaren de belangrijkste belanghebbenden de activiteiten op het gebied van regiomarketing? Waar zien zij verbeterpunten?
2. Hoe is de samenwerking met de toeristische organisaties in de regio? Wordt vanuit bezoekers perspectief optimaal gebruik gemaakt van elkaars kwaliteiten?

3. Hoe verhoudt het merk Emmen zich tot het merk Gemeente Emmen? In hoeverre is er afstemming tussen de gemeente Emmen (en bestuur) en SMRE, bij activiteiten die invloed kunnen hebben op het merk Emmen?

Omdat het uiteindelijke doel is om te komen tot een aanpak waarmee de positie van Emmen kan worden verbeterd, en omdat daarbij verschillende stakeholders van belang zijn, is besloten om in dit onderzoeks- en adviestraject ook verschillende relevante partijen te betrekken. Er is gekozen voor de volgende aanpak.

Onderzoeksteam

De volgende personen waren bij dit project betrokken:

- Drs. Frits van Leer, Hogeschooldocent Marketing en onderzoeker Marklinq, projectleider
- Dr. Leenke Visser, Hogeschooldocent statistische analyse en onderzoeker Marklinq
- Dr. Karel Jan Alsem, Lector Marketing, directeur Marklinq
- Cristine Noordmans, 4^{de} jaars student Commerciële Economie Hanzehogeschool Groningen, student-assistent Marklinq

Interviewsessies

Er zijn door de onderzoekers verschillende gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers afkomstig uit een zeer divers palet: horeca, toerisme, retail, industrie, vastgoed, marketing, en de ambtelijke organisatie. Doel van deze gesprekken was om de mening te horen van de geïnterviewden en andere betrokkenen en om input en draagvlak te krijgen rondom de onderzoeksresultaten en het uit te brengen advies.

Kwantitatief onderzoek

Parallel aan de interviews is bestaand kwantitatief onderzoek geanalyseerd: een heranalyse van het vele cijfermateriaal dat inmiddels is verzameld over doelgroepen, hun oordelen en over de marketinginspanningen met name op het gebied van (on-line) communicatie.

Figuur 1.1 Lijst van geïnterviewden

Organisatie	Functie	Persoon
Hotel Emmen	Voorzitter TIP en General Manager Hotel Emmen	Ton Duivenvoorden
Gemeente Emmen	Accountmanager woningbouw kavels	Astrid Brinkman
Woonhuis makelaar	Makelaar	Karen Frieling
Marketing Drenthe	Directeur	Jan Albert Westenbrink
Spark Holland	Algemeen directeur	Rob van der Knaap
RvA SMRE	Cultureel ondernemer	Gerrit Miedema
Betrokken inwoner		Fenneke Mensen-Maat
Voorzitter Koepel, lid Vlinderstad	Directeur Schomaker Mannenmode	Jos Schomaker
WILDLANDS Adventure Zoo	Manager Marketing, Communicatie & Sales	Irene Louwrier
Stenden Hogeschool	Vestigingsdirecteur	Hanny van Geffen
Rabobank	Directievoorzitter	Chery Wortelboer
Domesta	Voorzitter directie	Bert Moorman
TIP	Medewerkster	Bea Venema
Gemeente Emmen	Centrum manager	Marcel Meijer
Hampshire hotel	General Manager	Marijke Maatkamp
Gemeente Emmen	Hoofd Communicatie afdeling	Renate Zuidema
Gemeente Emmen	Adviseur en woordvoerder communicatie afdeling	Anita Klingenberg
Gemeente Emmen	Economische zaken	Wouter Couprie, Roel Folkersma, Gert Zwartscholten, Erik Faber
Gemeente Emmen	Beleidsadviseur Evenementen	Pieterneel Teekens

Literatuuronderzoek

Naast de literatuur over merkpositionering (Alsem, 2016) en algemene marketingonderzoeken, is nadrukkelijk gebruik gemaakt van de onderzoeken die Prof. Dr. Gert-Jan Hospers heeft verricht. In de literatuurlijst staan de betreffende uitgaven vermeld.

1.3 Opbouw rapport

Hoofdstuk 2 bevat enkele inleidende perspectieven: een korte beschrijving van de uitkomst van de Atlas 50 grootste gemeenten en andere onderzoeken waarin een aantal scores is weergegeven van gemeenten op diverse aspecten. Daarnaast een kort exposé over de uitgangspunten van regiomarketing.

Hoofdstuk 3 gaat in op de gehanteerde onderzoeks- en verslagleggingsmethodiek. Hoofdstuk 4 analyseert het bestaand onderzoeksmateriaal. Hoofdstuk 5 geeft antwoord op de eerste centrale onderzoeksvraag in hoeverre de marketing tot nu toe effectief is geweest. Hoofdstuk 6 geeft antwoord op de tweede centrale onderzoeksvraag welke zich richt op de organisatie van de marketingstrategie en uitvoering en of daarbij voldoende draagvlak wordt gecreëerd bij de stakeholders. Hoofdstuk 7 bevat de conclusies en het advies.

Het advies is niet alleen gebaseerd op het bestaand onderzoeksmateriaal en de mening van de geïnterviewden maar de onderzoekers hebben ook nadrukkelijk hun eigen expertise en ervaring mee laten wegen in de verbetervoorstellen.

In de bijlagen staan:

1. de vragenlijst
2. een opsomming van alle activiteiten van SMRE in de jaren 2014-2016
3. een artikel over centrumbeleving
4. een analyse van een aantal relevante websites, waaronder www.emmenmaakhetmee.nl
5. de Review "Evaluatie rapport Marketing Emmen" door Prof. Dr. Gert-Jan Hospers, op verzoek van de opdrachtgever.



2

Inleidende perspectieven

2.1 Atlas 50 grootste gemeenten

Zoals veel gemeenten kijkt de gemeente Emmen met grote belangstelling uit naar de jaarlijkse Atlas van de 50 grootste gemeenten. Samen met een publicatie van de 20 gemeenten met 100.000 plus inwoners vormt dit een belangwekkend richtsnoer hoe deze gemeente scoort ten opzichte van andere grote gemeenten.

De belangrijkste conclusie voor Emmen is dat het onderaan de ranglijst staat in de categorie "meest aantrekkelijke steden". Dat staat de gemeente al sinds de start van deze uitgave in 2003.

Een nadere bestudering van de factoren die de woonaantrekkelijkheid bepaalt, leert dat deze tamelijk subjectief vastgesteld zijn.

Het gaat hierbij om:

- Bereikbaarheid/beschikbaarheid van banen (plaats 50)
- Cultureel aanbod (46)
- Veiligheid (27)
- % Koopwoningen (7)
- % Vooroorlogse woningen (38)
- Nabijheid natuurgebied (31)

Bron: Atlas 2016: de 50 grootste gemeenten van Nederland op 50 punten vergeleken.

Belangrijk vast te stellen is dat deze uitkomsten niet zijn bepaald door onderzoek onder de Emmenaren zelf, maar door de uitgever van deze Atlas op basis van kwantitatieve gegevens.

Ook scoort Emmen bijna onderaan als het gaat om de Sociaal-economische index in diezelfde Atlas. Die is samengesteld uit de volgende factoren: % bijstandsgerechtigden, werkloosheid, % arbeidsongeschikten, % armoede, % laagopgeleiden, participatie vrouwen, banen, en % zakelijke diensten.

Verwacht mag worden overigens dat de positie gerelateerd aan “Cultureel aanbod” zal stijgen vanwege de opening van het Atlas theater.

2.2 Andere onderzoeken

Uit ander onderzoek (Alterra, 2014) blijkt dat Emmen op plaats 2 van 31 grote Nederlandse gemeenten staat als het gaat om de hoeveelheid “groen” in de stad.

Uit weer een ander onderzoek, de veiligheidsmonitor 2015 (Min. van Veiligheid en Justitie, maart 2016), blijkt dat Emmen op een groot aantal aspecten op het gebied van veiligheid(sgevoel) gunstiger scoort dan het landelijk gemiddelde.

Onderzoek van Dr Martijn Burgers (EUR) leert dat gemiddeld genomen mensen in kleine steden gelukkiger zijn dan mensen in grote steden: “Zo zijn Apeldoorners, Bosschenaren en Emmenaren gelukkiger dan Hagenaren, Rotterdammers en Amsterdammers.”

Als we kijken naar de gelukkigste provincie dan voeren inwoners uit Drenthe de lijst aan; zij zijn gemiddeld het gelukkigst. Echter, Drenten verschilden niet significant in geluk met deelnemers uit de overige provincies, met uitzondering van Limburg. (Oerlemans, Veenhoven, 2011)

2.3 Kenmerken van regiomarketing

In deze paragraaf gaan we in op de marketingcontext.

Kern van marketing

De kern van marketing is het afstemmen van de wensen van doelgroepen met de identiteit van een merk (Alsem, 2013). Een merk hoeft hierbij niet beperkt te zijn tot (commerciële) producten en diensten (bijvoorbeeld Brand bier, Rabobank, Ziggo) maar kan ook betrekking hebben op zorginstellingen, regio's/steden, personen enz. Eigenlijk is alles met een naam een merk. En marketing is dan van belang als het gaat om de relaties tussen dat merk en klanten/stakeholders. Het gaat bij marketing zowel om het eigen “DNA” van een merk, zich vertalend in een onderscheidende positionering, als om wensen en percepties van doelgroepen en met name klanten.

Marketing speelt op drie niveaus een rol:

- Als visie
- Als strategie
- Als tactiek

Marketing als visie

Dit houdt in dat een organisatie doordrongen is van de noodzaak om enerzijds en vooral klantgericht te zijn, en anderzijds om helder te zijn in de zogeheten kernwaarden van de organisatie. Het betreft hier dus een cultuur die in feite moet zijn doordrongen in alle haarvaten van de organisatie, om te beginnen bij het topmanagement.

Marketing als strategie

Dit houdt in dat de eigenaar van een merk een heldere keus maakt in doelgroepen en positionering; het gewenste onderscheid ten opzichte van concurrenten.

Marketing als tactiek

Dit betreft de bekende vier P's: product, prijs, plaats (kanalen) en promotie (communicatie). Deze vier marktinstrumenten

kunnen pas op gerichte wijze worden ingezet als heldere keuzes zijn gemaakt over marketing als strategie: doelgroep en positionering. Vaak wordt ook nog een vijfde P onderscheiden: die van “personeel”. Eigenlijk is dat geen marktinstrument maar het is wel een heel belangrijke factor in het contact met klanten. Bij diensten en ook in de retail is deze P van groot belang: het gaat dan om service en vakmanschap.

Wat betreft de P van Product is het goed vast te stellen dat het daarbij onder meer gaat om de beleving van het centrum van een stad of dorp. De beleving wordt door vele facetten van de ruimte beïnvloed. Onder andere de kwaliteit van het winkelaanbod, maar ook horeca en cultuur. Onder de invloed van concurrentie van online shoppen, wordt tegenwoordig wel vaak gesteld dat de beleving van een centrum cruciaal is voor succes. Bijlage 3 laat een recent artikel hierover zien (Hospers et al, 2014).

Kern van regiomarketing

De principes van marketing gelden ook voor regiomarketing. Elke regio zou moeten zoeken naar onderscheidende redenen waarom klanten (zoals toeristen) de regio zouden moeten bezoeken. En vervolgens zouden ze vanuit deze keuzes activiteiten moeten ontplooiën (zoals communicatie) om de doelgroepen aan te trekken. Goede voorbeelden van regiomarketing zijn de al jaren lopende campagne “Er gaat niets boven Groningen”.

De belangrijkste verschillen tussen gewone marketing en regiomarketing vloeien voort uit het feit dat een regio niet één eigenaar heeft en dat er verschillende stakeholders bij zijn betrokken: gemeente, andere overheidsinstanties, bedrijven, winkeliers/ondernemers. Wat betreft doelgroepen zijn er ook meerdere stakeholders: bewoners, bezoekers/toeristen, bedrijven (de 3B's) en media.

Deze verschillen maken met name de uitvoering van regiomarketing lastig. Want als er niet één eigenaar is, voelt ook niemand zich echt verantwoordelijk en bestaat het risico dat er niks samenhangends gebeurt. En als er wel initiatieven zijn, is het vaak moeilijk op één inhoudelijke lijn te komen.



Raadhuisplein, nu ook evenementenplein

De oplossing voor dit laatste is het instellen van een “instantie/werkgroep/organisatie” die namens alle partijen “gemachtigd” is de regiomarketing vorm en inhoud te geven. Financiering kan dan ook vanuit alle partijen worden gedaan. Ook dit model kan lastig zijn, met name als sommige partijen (bijvoorbeeld sommige winkeliers) niet mee willen doen (“free riders”). Dan ontstaat een vorm van ongelijkheid omdat zij wel zullen profiteren van de marketing van de regio maar er dan niet aan meebetalen.

Later in dit rapport wordt hierop teruggekomen waarbij ook een mogelijke oplossing wordt aangedragen.

Koude en warme citymarketing

Hospers (2009) maakt onderscheid in koude en warme citymarketing. Bij koude citymarketing (-communicatie) worden bedrijven, bezoekers en toekomstige bewoners bewerkt met allerlei producten en communicatiemiddelen. Hospers geeft aan dat met name potentiële bewoners en bedrijven daar nauwelijks ontvankelijk voor zijn. Net als in de “gewone” marketing werkt mond-tot-mond reclame vaak beter. Het is daarom verstandig om naast de koude citymarketing, gericht op bezoekers, ook extra aandacht te schenken aan warme citymarketing, gericht op de eigen bewoners en ondernemers. Later in dit rapport wordt aangegeven dat SMRE zich daar met kracht op richt.



3

Onderzoeksmethodiek

3.1 Aanpak deskresearch

Deskresearch is gebaseerd op de documenten die de opdrachtgever aan de onderzoekers heeft verstrekt. Doel was om na te gaan of de gestelde doelen gehaald zijn aan de hand van alle data en informatie die in de documenten werden aangetroffen. Daarnaast is gebruik gemaakt van relevante literatuur.

3.2 Aanpak interviews

De interviews zijn gebaseerd op een vragenlijst die is samengesteld op basis van de geformuleerde opdracht. Daarnaast zijn er extra vragen gesteld om meer inzicht te verkrijgen in de problematiek. Ook zijn er gaandeweg nieuwe gezichtspunten gekomen die vervolgens ook met de respondenten zijn besproken. In bijlage 1 staat de gehanteerde vragenlijst.

De belangrijkste vragen voor de geïnterviewde gingen over de volgende thema's:

- activiteiten SMRE
- doelstellingen versus realisatie
- samenwerking tussen alle partijen
- relatie stad en dorpen
- doelgroepen
- associaties bij het merk Emmen
- voorgestelde verbeteringen

Nadat de vragenlijst is afgenomen, werd ook de vraag gesteld of de respondent nog meer meningen kwijt wilde. De helft van de respondenten maakte daar gebruik van. Deze opmerkingen

zijn toegevoegd bij de verschillende onderdelen van de resultaten.

Niet alles wat gezegd is tijdens de interviews, komt terug in de rapportage. De onderzoekers hebben zich voor de leesbaarheid beperkt tot de zaken in relatie tot hun opdracht en tot punten die door meerdere respondenten zijn verwoord.

Er zijn in totaal 16 interviews afgenomen met 22 personen. De meeste gesprekken vonden plaats in het gemeentehuis, en soms op locatie waar betrokkene werkzaam is. De duur van de gesprekken varieerden tussen 60 en 100 minuten, bij elkaar leverde dat zo'n 18 uur interviewmateriaal op.

Het gemaakte verslag van het gesprek werd als concept toegezonden en daarna, bewerkt door opmerkingen van de geïnterviewde, definitief gemaakt.



4

Analyse bestaand onderzoeksmateriaal

De gemeente Emmen wil met citymarketing de economie van het gebied Emmen versterken. In het citymarketingbeleid 2012-2016 (Beleidsnota Citymarketing Emmen, 2011) zijn doelen van de citymarketing verwoord. Ook in het Businessplan 2014-2016 (Stichting Marketing Regio Emmen, 2013) zijn doelen geformuleerd wat betreft de ambitie van Emmen. Het bestaande onderzoeksmateriaal zal voor zowel de doelstellingen zoals beschreven in het rapport “Citymarketingbeleid 2012-2016” als voor de doelstellingen zoals beschreven in het rapport “Businessplan 2014-2016” worden geanalyseerd.

4.1 Citymarketingbeleid 2012-2016

In het Citymarketingbeleid 2012-2016 (Beleidsnota Citymarketing Emmen, 2011) staat beschreven dat citymarketing wordt ingezet voor:

- Het verkrijgen, behouden en verhogen van een positief beeld van het gebied Emmen bij de bewoners (trots), bezoekers en bedrijven.
- Intensieve samenwerking tussen alle domeinen van Emmen die van belang zijn voor de promotie van een eenduidig beeld.

In het tweede doel wordt gesproken over “domeinen”. Voor de citymarketing in Emmen worden de volgende domeinen onderscheiden: Wonen, Werk en Vrije Tijd. Dit komt overeen met de bekende drie B's: Bewoners, Bedrijven, Bezoekers. Het eenduidige beeld van Emmen kan volgens de genoemde beleidsnotitie beschreven worden met de kernwaarden “jong, ondernemend



Analyse
bestaand onder-
zoeksmateriaal

en natuurlijk". Dit leidt tot de volgende positionering van Emmen: *Emmen, een energieke gemeente, van aanpakken en doen!* Deze boodschap zou – volgens de beleidsnota – de rode draad van alle communicatiemiddelen van citymarketing moeten zijn. Per domein zijn er doelen opgesteld (Beleidsnota Citymarketing Emmen, 2011). Onderstaand zal per domein besproken worden welke doelen (cursief) er op zijn gesteld in genoemde notitie en zal de tot nog toe beschikbare informatie over in welke mate het betreffende doel behaald is, worden besproken.

4.1.1 Doel domein Wonen

De volgende zaken moeten in een periode van vier jaar (2012-2016) zijn verbeterd:

1. *Huidige bewoners zijn trots op Emmen*

Bijna de helft (48%) van de inwoners van Emmen is de afgelopen twee jaar (nog) trotser geworden dat hij/zij in Emmen woont (Tiramisu Brand & Business, 2016). Daarnaast blijkt dat ook de Net Promotor Score (NPS) tussen 2014 en 2016 gestegen is (R. Dreier en J.D. Rotman, 2014 & SP School of Commerce 2016). De NPS wordt gemeten door de vraag te stellen in hoeverre een consument/inwoner iets aanbeveelt aan haar familie/ vrienden/ kennissen en levert een score op tussen -100 en 100. Deze vraag is gesteld voor de thema's wonen, werken en recreëren in het leefgebied Emmen. In 2014 was de gemiddelde NPS score voor het thema wonen -34.7, in 2015 was deze -19.6 en in 2016 was deze -21.2. In 2015 en 2016 is deze score behoorlijk hoger dan in 2014, echter zijn alle scores negatief.

Verder blijkt dat circa 80% van de inwoners van Emmen in 2014 positief tot zeer positief is over het leefgebied (R. Dreier en J.D. Rotman, 2014). In 2015 was circa 84% van de inwoners tevreden (R. Dreier en J.D. Rotman, 2015).

2. *Huidige bewoners weten waar zij de informatie kunnen krijgen over woningen in Emmen, op het moment dat zij op zoek gaan naar een andere woonomgeving/woonmilieu*

3. *Jonge gezinnen buiten Emmen hebben een positief beeld van Emmen als mogelijke woonomgeving*

Over deze twee doelen zijn geen gegevens beschikbaar.

4.1.2 Doel domein Werken

1. *Bedrijven in Emmen zijn positief over Emmen. Zij zien Emmen als een ondernemersvriendelijke gemeente en dragen dit ook uit.*

2. *Bedrijven die gevestigd zijn in Noord-Nederland weten dat er in Emmen kansen liggen voor de sectoren transport, industrie, logistiek, recreatie/Leisure en de zorg.*

3. *Bedrijven in de industrieel logistieke sector buiten Noord-Nederland (m.n. Nederland, maar ook grensstreek van Duitsland) zien Emmen als een belangrijk tussenstation tussen Rotterdam en Hamburg/Scandinavië.*

4. *Investeerders (bestuurders, bedrijven, Brussel, Den Haag) weten dat Emmen een 100.000 + gemeente is, waar kansen liggen op het gebied van transport, industrie, logistiek, recreatie/Leisure en zorg.*

5. *Onderwijsinstellingen (van basisonderwijs tot HBO) in Emmen en omgeving weten welke kansen er zijn op de arbeidsmarkt en spelen hier in hun onderwijsprogramma op in door middel van nauwe samenwerking met bedrijfsleven en overheid.*

Over geen van deze doelen zijn gegevens beschikbaar. Alhoewel er tot nog toe geen informatie beschikbaar is over de mate waarin de voorgaande doelen voor het domein Werken zijn behaald, is wel de NPS-score beschikbaar wat betreft het thema werken. In 2014 was de NPS-score -66.1, in 2015 was deze -58.1 en in 2016 was deze -68.4 (R. Dreier en J.D. Rotman, 2014, R. Dreier en J.D. Rotman, 2015 & SP School of Commerce 2016). Na een stijging in 2015 is deze in 2016 wel weer gedaald.

4.1.3 Doel domein Vrije Tijd

1. *Potentiële bezoekers in Nederland en Duitsland weten wat Emmen en omgeving hen te bieden heeft en staan positief tegenover een bezoek aan Emmen.*

Uit het onderzoek van Van der Spoel blijkt dat de (potentiële) bezoeker niet weet wat het gebied te bieden heeft. Uit interviews met bezoekers komt naar voren dat er aan de verwachtingen wordt voldaan, dan wel overtroffen (Van der Spoel, 2015). De internetcampagne die na dit onderzoek is gestart, is binnen 190 dagen ruim 4.000.000 keer bekeken. Deze campagne heeft emmenmaakhetmee.nl bijna 23.000 clicks opgeleverd. Hiervan zijn ruim 13.000 clicks naar een pagina van een partner in de regio gegaan (Factsheets SMRE, 2016). Deze resultaten hebben bijgedragen aan de bekendheid van Emmen.

2. *Bewoners in Noord-Nederland weten dat Emmen een divers winkelaanbod heeft en staan positief tegenover een dagje winkelen in Emmen.*

Er is geen informatie beschikbaar over hoe bewoners in Noord-Nederland tegenover de winkels in Emmen staan. Wel is de NPS-score van 2014 voor het thema Winkelen beschikbaar. Deze score is -31.3 (R. Dreier en J.D. Rotman, 2014). Echter, dit betreft de mening van inwoners van Emmen en dus niet van bewoners in Noord-Nederland in het algemeen zoals in het doel is verwoord. Daarnaast is deze score is niet beschikbaar voor de daaropvolgende jaren, waardoor er geen vergelijking over de tijd mogelijk is.

3. *Bewoners van Emmen weten wat Emmen te bieden heeft aan vrijetijdsbesteding en dragen dit uit.*

De NPS-scores wat betreft recreëren, laat een stijgende lijn zien tussen 2014 en 2016. De NPS was in 2014 -32.2, in 2015 was deze -30.4 en in 2016 was deze -20.9 (R. Dreier en J.D. Rotman, 2014, R. Dreier en J.D. Rotman, 2015 & SP School of Commerce 2016). De NPS stijgt derhalve maar lijkt met een sterk negatieve

waarde niet erg hoog. Alhoewel deze score geen indicatie geeft of bewoners van Emmen weten wat Emmen te bieden heeft (zoals verwoord in het doel), zou deze score wel een indicatie kunnen geven of bewoners van Emmen uitdragen wat Emmen te bieden heeft.

4.2 Businessplan 2014-2016

In het Businessplan 2014-2016 (Stichting Marketing Regio Emmen, 2013) staan drie hoofddoelstellingen geformuleerd wat betreft de ambities van Emmen. Deze zijn als volgt:

- Het onderscheidend positioneren van Emmen als regio;
- Het versterken van de economische structuur van de regio in het algemeen en via een meetbare bijdrage binnen de 3 genoemde domeinen door het binden van haar huidige bewoners en
- het aantrekken van nieuwe doelgroepen in het specifieke domein.

Per hoofddoelstelling zijn er aparte subdoelstellingen opgesteld. Onderstaand zal per hoofddoelstelling weergegeven worden welke subdoelstellingen er zijn opgesteld (cursief) en zal de tot nog toe beschikbare informatie over in welke mate de betreffende subdoelstelling is behaald, besproken worden.

4.2.1 Positioneringsdoelstelling

Voorafgaand aan het beschrijven van de doelstellingen wat betreft de positionering, worden eerste de communicatiedoelgroepen genoemd waar SMRE zich specifiek op richt, namelijk:

1. Inwoners van Emmen
2. Ondernemers (specifiek binnen de maaksector, woonsector en toeristische sector)
3. Toeristen
4. Vertegenwoordigers domeinen
5. Bestuurders.

1. *De communicatie doelgroep die het gewenste imago van Emmen kent, groeit jaarlijks t.o.v. het jaar ervoor;*

De naamsbekendheid van het merk “Emmen. Maak het mee! Een sterk merk” is jaarlijks gestegen. Deze was in 2014 0%, in 2015 24% en in 2016 53% (Stichting Marketing Regio Emmen, 2016).

2. *De communicatie doelgroep die loyaal is aan Emmen neemt jaarlijks toe;*

Alhoewel niet per communicatiedoelgroep deze gegevens beschikbaar zijn, geeft de NPS een indicatie voor loyaliteit. De resultaten hiervan zijn besproken in 4.1.1 t/m 4.1.3.

3. *De communicatie doelgroep die Emmen zou aanbevelen als regio om te werken, te bezoeken als toerist en/of te wonen stijgt jaarlijks t.o.v. het jaar ervoor.*

Voor deze doelstelling geldt hetzelfde als voor doelstelling 2.

4.3.1 Doelstelling voor binden huidige bewoners

1. *Het behoud van de werkgelegenheid;*
2. *Het binden van inwoners m.n. jongeren (studenten) en jonge gezinnen;*

Dit is een lastig meetbare doelstelling. Wel is duidelijk dat een aantal inspanningen (bijv. Matchday) om nog niet afgestudeerde HBO-ers voor de regio te behouden mogelijk als katalysator hebben gewerkt. Zo zijn er nu 4 net-afgestudeerden aan het werk in de regio en hebben velen kennis kunnen nemen van de arbeidsmogelijkheden.

3. *Het stimuleren om de eigen inwoners ambassadeur van de regio te worden en hun trots uit te dragen in eigen sociale en zakelijke netwerken.*

De NPS-scores geven een indicatie voor de mate waarin inwoners ambassadeurs zijn van Emmen. De resultaten hiervan zijn besproken onder 4.1.1 t/m 4.1.3.

4.2.3 Doelstelling voor aantrekken van nieuwe doelgroepen

1. *Het stimuleren van de werkgelegenheid;*

In november 2015 waren er 25 HBO-vacatures aangeboden tijdens Matchday. Dit aantal is gestegen naar 35 vacatures tijdens de Matchday in mei 2016. (Stichting Marketing Regio Emmen, 2016).

2. *Het aantrekken van inwoners m.n. jongeren (studenten) en jonge gezinnen (stille heimwee);*
3. *Het vergroten van het aantal toeristen dat de regio bezoekt en hun verblijfsduur verlengen.*

Ook voor deze laatste doelstelling geldt dat de inspanningen intensief zijn geweest (motto: “verleng je avontuur”, 40.000 boekjes met gebiedsinspiratie verspreid), maar er geen bewijsbaar verband gelegd kan worden tussen deze inspanningen en de resultaten. Dat is overigens inherent aan veel communicatie-inspanningen omdat er veel meer variabelen een rol spelen in consumentengedrag dan alleen de verleiding door promotie.

4.3 Conclusie

Ten eerste valt op dat de geformuleerde doelen in het City-marketingbeleid 2012-2016 niet kwantitatief zijn geformuleerd. Daardoor is sowieso nooit vast te stellen of doelen zijn gehaald. Ook de geformuleerde doelen in het Businessplan 2014-2016 zijn niet kwantitatief geformuleerd, echter wordt bij circa de helft van de doelstellingen gesproken over een gewenste trend (bijvoorbeeld “jaarlijkse stijging”) waardoor het voor deze doelstellingen mogelijk is om vast te stellen of deze gehaald zijn.



Verder is gebleken dat voor beide rapporten geldt dat van de variabelen waarover “doelen” worden geformuleerd, nauwelijks goede metingen voorhanden zijn. Daarnaast zijn voor een beperkt aantal variabelen de metingen herhaald uitgevoerd. Dit is noodzakelijk voor het waarnemen van een trend.

Samenvattend kan gezegd worden dat op basis van de huidige documenten voor het merendeel van de gestelde doelen niet na te gaan is of deze zijn gehaald (dit betreft met name de gestelde doelen in het domein Werken). Wel is er voor sommige doelen informatie beschikbaar welke een indicatie kunnen geven of het gestelde doel is gehaald. Echter, de variabelen die worden gemeten komen veelal niet geheel met de doelen overeen.

Voor zover er wel metingen zijn geweest, is het meest positieve resultaat dat de NPS scores wat betreft “recreëren” in de jaren 2014-2016 zijn gestegen.

Wat de oorzaak van deze stijging is, kan niet met zekerheid worden vastgesteld. Het lijkt logisch te veronderstellen dat dit vooral veroorzaakt wordt door belangrijke investeringen in het centrum van Emmen waaronder Wildlands, het Raadhuisplein en het Atlas theater.





Resultaten interviews over effectiviteit

5

Resultaten interviews over effectiviteit

In dit hoofdstuk wordt deze centrale vraag beantwoord: *In hoeverre hebben de activiteiten van SMRE bijgedragen aan de doelen die in het citymarketingbeleid 2012-2016 zijn verwoord?*

Deze doelen zijn:

- Het verkrijgen, behouden en verhogen van een positief beeld van het gebied Emmen bij de bewoners (trots), bezoekers en bedrijven
- Alle domeinen van Emmen die van belang zijn voor de promotie van het gebied werken samen aan een eenduidig beeld van Emmen vanuit de gekozen strategie

Bron: Beleidsnota Citymarketing Emmen 2012-2016

Het volgende hoofdstuk (6) is gewijd aan de organisatie van de marketing.

Het eerste doel, het beoogde positieve beeld van Emmen, is volgens de respondenten zonder meer behaald waarbij sommige geïnterviewden twijfelen of dat nu kwam door de grote infrastructurele investeringen die gedaan zijn of dat de activiteiten van SMRE hier een doorslaggevende bijdrage aan hebben geleverd.

Hieronder twee meningen – *steeds cursief gepresenteerd* – van de geïnterviewden die goed weergeven hoe het merendeel van de ondervraagden denkt.

5.1 Algemeen beeld

Over het algemeen staat Emmen beter op de kaart in vergelijking met enkele jaren geleden. Als Emmenaar ben ik ook trotser en vertel ik vaker aan mijn vrienden over Emmen. Voornamelijk door vernieuwing van het Raadhuisplein en alles wat er omheen gebeurt. De gemeente Emmen timmert zichtbaar aan de weg.

In Emmen is er een lange tijd geen vertrouwen geweest. Bijvoorbeeld toen Philips hier weg viel. De bewoners maakten zich toen erg druk. Dit deed veel met het vertrouwen. SMRE zorgt met haar werkzaamheden ervoor dat het vertrouwen bij de mensen terugkomt, al mag dit nog veel meer. SMRE laat zien waar Emmenaren trots op mogen zijn. Zo helpt SMRE mee aan het verbeteren van het imago en een positief beeld afgeven.

5.2 Doelstellingen

Waarbij het algemene beeld dus positief is, is de mening over de precieze doelstelling die SMRE heeft gekregen wat kritischer. Dat ligt niet zozeer aan SMRE, maar meer aan de opdrachtgever c.q. de gemeente Emmen.

Zoals één van de respondenten het verwoordt: *Het valt op dat de doelstellingen niet volledig passen bij de stichting. Het vormen van een juiste doelstelling is vanwege de politieke kwestie dan ook lastig, al kan het concreter. Aan Dènis dus vooral de vraag: "wat is precies de opdracht?"*

Er kwamen veel opmerkingen over het ontbreken van de concreetheid van de doelstellingen. In het bedrijfsleven wordt daartoe vaak de term SMART gebruikt, welke staat voor doelstellingen die Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden zijn.

Het is wel fijn als er in het vervolg concretere doelstellingen vastgesteld kunnen worden zodat er ook concrete cijfers gepresenteerd kunnen worden.

Er ontspon zich met de deelnemers aan de gesprekken een discussie of het wel wenselijk is om SMART doelstellingen te formuleren. Immers, de rol van marketingcommunicatie zoals SMRE die vervult, is altijd *volgend* op de dienst of product die door derden wordt geproduceerd. Ter illustratie deze opmerking van een respondent:

Ik ben niet altijd een voorstander van SMART doelstellingen binnen de gemeente. Ik zie citymarketing als citypromotie. Marketing wordt uitgevoerd voor een bepaald product. Maar ik zie een stad niet als een product. Het lastige van SMART-geformuleerde doelstellingen is dat de resultaten van allemaal dingen afhangen, waar de gemeente geen grip op heeft. Een voorbeeld dat een doelstelling zou kunnen zijn: het verhogen van hotelovernachtingen met x %. Maar de gemeente heeft geen invloed op bijvoorbeeld de steken die een hotel laat vallen. SMRE heeft met haar kleine budget dus ook weinig invloed op SMART doelstellingen.

Een aantal gesprekpartners gaf aan dat er meer onderzoek en cijfermateriaal aanwezig moet zijn, dan pas kun je analyses en meetbare doelstellingen maken.

Er zijn te weinig echte cijfers, waardoor er niet goed gemeten kan worden. Er is daardoor geen stuurinformatie, waardoor je niet weet waar je op in moet zetten. Professionaliteit is hierin belangrijk zodat er ingezet kan worden op cijfers. Voor het bereiken van de juiste meetinstrumenten geldt dit net zo goed.

5.3 Drie doelgroepen

In de opdracht aan SMRE wordt uitdrukkelijk aangegeven dat de marketinginspanningen zich moeten richten op drie doelgroepen: bewoners, ondernemers en bezoekers. SMRE heeft ervoor gekozen om die in deze tijdsvolgorde te gaan benaderen. Wat vinden de respondenten van de keuze van de doelgroepen en de volgorde daarin?

Als je kijkt naar de opdracht die Emmen heeft gekregen, namelijk het verstrekken van warme citymarketing, zijn deze doel-

groepen de juiste keuze. Ook in deze volgorde (bewoners – ondernemers – bezoekers), omdat de trots vanuit binnenuit moet komen. Als dat op orde is, kan er naar buiten getreden worden.

Toch zijn verschillende geïnterviewden van mening dat de promotie van het vestigingsklimaat -dus gericht op de doelgroep ondernemers- wellicht niet bij SMRE thuishoort:

Alle drie de doelgroepen moeten wel mee worden genomen in het marketingbeleidsplan. Maar de focus moet voornamelijk liggen op de bewoners & bezoekers en minder op de ondernemers.

En dit is de mening van een bankier:

Ik betwijfel of ondernemers hierin wel thuis horen. De gemeente zelf is heel actief om ondernemers uit het buitenland aan te trekken. Dit is voor de Burgemeester al een moeilijke opdracht, laat staan voor SMRE. SMRE is beter in verbeteren van sfeer, imago en het creëren van een positief klimaat in Emmen, dan het concreet over ondernemers hebben.

Sommige respondenten, vooral uit de toeristische sector, gaven aan dat SMRE zich eigenlijk alleen op het inkomend toerisme moet richten.

Uiteindelijk zou er één doelstelling moeten komen. Wonen en werken zijn wat mij betreft geen logische doelstellingen voor SMRE. Eerst zou namelijk het klimaat en de kwaliteit in Emmen verbeterd moeten worden. Als er namelijk meer toeristen op Emmen afkomen, komt er meer werkgelegenheid wat tot wonen moet leiden. Dit zou een mooie flow zijn.

5.4 Rol van de marketeer

De activiteiten van SMRE zijn vooral ontwikkeld en uitgevoerd door de marketeer van de Stichting, Dènis Assen. Hoe kijken de gesprekspartners aan tegen zijn inbreng?

Vrijwel alle gesprekspartners zijn vol lof over de inspanningen en het enthousiasme van Dènis Assen. Enkele citaten:

Ik heb een grote verandering gezien in vergelijking met het regio-marketing beleid dat jaren geleden werd uitgevoerd. De attitude is veranderd. Dènis is er fenomenaal in geslaagd om de trots die bij elke bewoners van binnen zit, los te krijgen bij de bewoners.

SMRE is uitgegaan van de kracht van Emmen en heeft de pluspunten uitgelicht. Zoals het succes van de centrumvernieuwing en de bijbehorende evenementen. Dènis heeft daarmee de juiste accenten gelegd. Er zijn goeie besluiten genomen in politiek, die het gevoel van trots boven tafel hebben gekregen. Dènis heeft het ontzettend goed gedaan gezien de tijd die hij heeft gekregen.

In een korte tijd is het Dènis gelukt om een aantal clubs onder één noemer en huisstijl naar buiten te treden. Ik zie steeds meer communicatie-uitingen met “Emmen maak het mee”.

5.5 Samenwerking tussen stakeholders

De komst van SMRE betekende niet dat andere organisaties die zich bezighouden met de promotie van Emmen ophouden te bestaan. De volgende organisaties zijn actief met min of meer hetzelfde doel: Emmen op de kaart zetten voor de verschillende doelgroepen.

- ✓ SMRE
- ✓ De gemeentelijke organisatie, in het bijzonder Economische Zaken, Evenementen en Communicatie
- ✓ TIP: Toeristisch Informatie Punt
- ✓ Emmen Centrum
- ✓ De Koepel
- ✓ Vlinderstad
- ✓ Marketing Drenthe
- ✓ Embassadors
- ✓ Bedrijven in de toeristische sector

En een aantal van deze organisaties hebben leden, een klankbordgroep/Raad van Advies, een Bestuur en vergaderingen en bijeenkomsten. Daarnaast is er heel wat overleg en coördinatie nodig om elkaar te informeren en promotionele acties op elkaar af te stemmen.

Dit zeggen de geïnterviewden:

Het zou mooi zijn als versnippering teruggedrongen kon worden door middel van één partij. Het is verstandig om focus aan te brengen en dat lukt niet met zoveel verschillende partijen.

Versnippering in de zin van dat er veel ondernemersclubs zijn die slecht samenwerken en dat daar steeds nieuwe clubs bij komen;

Duidelijk is dat een aantal activiteiten samengevoegd kunnen worden door integratie van werkzaamheden. In het hoofdstuk conclusies en aanbevelingen staat een uitwerking.

5.6 Raad van Advies

Bij de totstandkoming van SMRE is er een Raad van Advies geformeerd die uit 20 personen bestaat. Uit de gesprekken is gebleken is dat deze Raad niet goed functioneert: te groot, geen strakke aansturing waardoor de bijeenkomsten van deze Raad slecht bezocht worden zonder echt belangrijke en nuttige adviezen aan SMRE te geven. Dènis Assen vroeg, wellicht hierom, ook geen advies. De vraag is of een Raad van Advies in deze omvang wel moet bestaan. SMRE is zelf goed in staat om advies in te winnen indien nodig, en andersom zijn de direct betrokkenen mondig en actief genoeg om SMRE van tips en advies op informele wijze te voorzien.

Geen van de gesprekspartners was enthousiast over de RvA en sommigen wisten zelfs niet meer dat ze lid waren.

Ik krijg geen uitnodigingen voor bijeenkomsten van de RvA van SMRE. Ik ben al een jaar niet bij een SMRE ontmoeting geweest. Aan het begin was de RvA vele malen actiever. Overigens ben ik tevreden over de dingen die ik zie van SMRE. Ik heb daarom niet veel behoefte om vaker te overleggen.”

Conclusie moet zijn dat de huidige Raad van Advies niet functioneert, en dat is spijtig omdat die wel de nodige suggesties en adviezen aan SMRE zou kunnen geven. Straks wordt dan ook

aanbevolen om een nieuwe RvA samen te stellen onder leiding van een krachtige voorzitter met 5 overige leden elk afkomstig uit een relevante sector.

5.7 Relatie Emmen met omliggende dorpen

Het budget van SMRE is afkomstig van de gemeente Emmen. Dat omvat niet alleen de stad maar ook de dorpen. Duidelijk is dat er veel promotie wordt gemaakt voor de drie doelgroepen die gericht zijn op de stad. Maar hoe wordt SMRE beoordeeld door de dorpen?

De onderzoekers zijn niet langs geweest bij de dorpen om dat oordeel te peilen, maar de ondervraagden hebben daar wel een mening over.

SMRE ondersteunt activiteiten in de andere dorpen dan Emmen op publicitair gebied. Mocht het zo zijn dat de andere dorpen het gevoel hebben dat ze te weinig hulp krijgen vanuit SMRE, dan zal dat hoogstwaarschijnlijk aan hun eigen communicatie liggen, want Dènis kan niet alles weten. Dit is wat mij betreft geslaagd.

Er is goed ingezoomd op de kwaliteiten van de omliggende dorpen. Het is namelijk vaak zo dat de stad het meeste geld krijgt en de dorpen er als het ware “onder hangen”. In de gemeente Emmen heeft hier veel verbetering plaatsgevonden. Er is meer samenhang tussen Emmen en de andere dorpen.

5.8 Relatie regiomarketing en het economisch klimaat in de regio Emmen

De gesprekspartners vonden het lastig om deze vraag te beantwoorden, ook al omdat de doelgroep ondernemers zo'n andere karakteristiek heeft dan bewoners en bezoekers. Het antwoord op deze vraag is uiteindelijk toch vrij duidelijk: de respondenten denken niet dat SMRE een belangrijke rol speelt bij het versterken van het economische klimaat. Vanuit marketingcommunicatie oogpunt is het een lastige opdracht om

het vestigingsklimaat te bevorderen. Er spelen geheel andere overwegingen dan bij bezoekers of bewoners.

De gesprekspartners hebben opnieuw veel waardering voor SMRE, maar zien ook dat met een beperkt budget en beschikbare tijd er keuzes gemaakt moeten worden.

Ondanks dat het vestigingsklimaat in Emmen niet heel fantastisch is, liggen er wel kansen zoals in de biochemie bijvoorbeeld. SMRE is alleen te klein (te weinig mensen) om deze kansen aan te pakken. Ook voor recreatie liggen er veel kansen, maar deze kansen kunnen niet benut worden met slechts 0,8 fte.

De successen van ondernemers komen niet dankzij SMRE, maar door andere factoren. SMRE heeft bepaalde successen wel uitvergroot en podium gegeven. Ook vraag ik me af wat de rol van SMRE is, in het binnenhalen van congressen speciaal voor ondernemers.

5.9 Relatie regiomarketing en “warme” citymarketing

Draagt regiomarketing bij aan het verbeteren van de trots op Emmen bij de inwoners?

Het antwoord op deze vraag wordt het best weergegeven door deze uitspraak van een van de geïnterviewden:

Het beeld is overduidelijk positiever geworden in vergelijking met een aantal jaar geleden. Met name het beeld van de bewoners en ondernemers is positiever geworden. Dit komt met name door de investeringen in het centrum van Emmen en haar bijbehorende activiteiten en met de komst van Wildlands. Ook Dènis heeft hier een bijdrage aan geleverd.

SMRE is het meest succesvol geweest voor de doelgroep bewoners. Voor hen hebben er positieve veranderingen plaatsgevonden. Niet alle ondernemers delen dit positieve gevoel. Echter is het wel zo dat de inwoners de basis vormen voor de andere doelgroepen. Zolang de inwoners namelijk niet in Emmen geloven, zullen ondernemers dat ook niet doen.

Alle respondenten vinden dat SMRE zeer succesvol is om de Emmenaar weer een gevoel van trots te geven. “Trots” wordt niet gemeten door SMRE, maar zoals één van de respondenten aangaf: *Trots kan niet bij mensen opgelegd worden. Het is namelijk eerder een gevolg van iets. Mensen worden namelijk pas trots als er successen worden boekt.*

Maar ook hier zijn er verschillende visies of die verbeterde trots nu door SMRE komt of door andere oorzaken:

Sinds afgelopen zomer lopen mensen echt met trots over het plein, dat zie je. Voornamelijk door de investeringen die zijn gedaan, maar ook door alle evenementen die er zijn. Alle evenementen worden sterk gepromoot in de krant en vaak wordt er een Facebook-pagina voor opgericht.

Het beeld ontstaat dat SMRE goed gebruik maakt van alle vernieuwingen op infrastructureel gebied en de daarmee samenhangende activiteiten als Festivals.

Onderstaand nog een aantal uitspraken van de geïnterviewden over de trots van de Emmenaar:

Het is lastig om trots bij de bewoners te genereren. Toch merk je duidelijk dat inwoners van de gemeente Emmen vinden dat het in het centrum mooi geworden is. Dit wordt zeker uitgedragen, men kan mensen van buiten de gemeente, de stad Emmen aanbevelen.

Ondanks dat de effecten niet specifiek meetbaar zijn vanwege niet SMART geformuleerde doelstellingen, is opgemerkt dat de Emmenaren zelf trotser op hun stad zijn geworden in vergelijking met een aantal jaar geleden. Ze balen er erg van als Emmen of Wildlands weer slecht in het nieuws naar voren komen. Op die manier worden Emmenaren automatisch ambassadeurs van de stad, dit is goed nieuws.

Tijdens de gesprekken over de trots van de Emmenaar werd gewezen op de slechte score die Emmen heeft in de Atlas van de 50 grootste gemeenten.

Ik merk aan de bewoners dat ze erg balen dat ze onderaan in de Atlas top 50 staan. Terwijl daar voorheen niet altijd veel aandacht aan werd geschonken. Bewoners willen nu zelfs vaak bewijzen dat ze wel in een prettige gemeente wonen. Emmenaren hebben in dat opzicht meer trots in vergelijking tot enkele jaren geleden.

De antwoorden van de geïnterviewden zijn belangrijk omdat daarmee het belang van warme citymarketing onderstreept wordt.

Zoals Hospers (2011) zich afvraagt: *“Is het niet veel nuttiger om de reeds aanwezige bevolking, bedrijvigheid en studentenpopulatie te koesteren en zoveel mogelijk aan de stad te binden?”* Dan komt de vraag naar voren: *wat missen deze doelgroepen nog, en hoe kunnen ze worden ingezet voor de stad?*

Het is duidelijk dat het gemeentelijke beleid zich moet richten op een zodanige verbetering van leef- en ondernemingsfactoren dat de doelgroepen bewoners en bedrijven nog tevredener worden.

De Marklinq onderzoekers zijn het met deze zienswijze eens: het is én, maar wel in de juiste volgorde.

Ook bij generieke marketingvraagstukken geldt: eerst dient het product excellent te zijn, en pas daarna kan de boodschap over de sterke punten van het product of merk worden gecommuniceerd.





6

Resultaten interviews over organisatie en draagvlak

De tweede centrale onderzoeksvraag luidde:

Is de marketing tot nu toe goed georganiseerd en heeft het voldoende draagvlak bij alle relevante stakeholders?

Deze onderzoeksvraag is verdeeld in drie separate vragen:

1. Hoe ervaren de belangrijkste belanghebbenden de activiteiten op het gebied van regiomarketing? Waar zien zij verbeterpunten?
2. Hoe is de samenwerking met de toeristische organisaties in de regio? Wordt vanuit bezoekers perspectief optimaal gebruik gemaakt van elkaars kwaliteiten?
3. Hoe verhoudt het merk Emmen zich tot het merk Gemeente Emmen? In hoeverre is er afstemming tussen de gemeente Emmen (en bestuur) en SMRE, bij activiteiten die invloed kunnen hebben op het merk Emmen?

De antwoorden op de deelvragen zijn ook hier verkregen op basis van de interviews met 22 respondenten die allen nauw betrokken zijn bij de marketing en beeldvorming van Emmen.

In het algemeen wordt lovend gesproken over de activiteiten die SMRE heeft ontwikkeld. Een aantal antwoorden die een relatie hebben met de effectiviteit van de SMRE zijn terug te vinden in het vorige hoofdstuk. Hieronder gaan we in op de respons in relatie tot de organisatorische zaken rondom en van SMRE.

6.1 SMRE en de gemeente Emmen

In de eerste plaats enige reacties over de relatie SMRE en de gemeente. Daaruit blijkt dat de geïnterviewden het toejuichen dat SMRE tamelijk los opereert van de gemeente.

Het voordeel van SMRE is dat het een stichting is op afstand van de gemeente. Hierdoor is er meer ruimte en hoeft er niet voortdurend verantwoording afgelegd te worden. Bovendien kunnen beslissingen sneller genomen worden.

Ik sta achter de keus van de opzet van SMRE. Het is goed om een stichting te positioneren buiten de gemeente. Persoonlijk denk ik wel dat er goed gekeken moet worden naar de afbouw van de geldstroom. De gemeente is namelijk de grootste geldschieter van SMRE. Zelfs wanneer de gemeente met een idee komt wat (in de ogen van de gemeente) goed bij de uitvoeringen van SMRE past, moet er opnieuw geld geïnvesteerd worden om dit te idee te laten uitvoeren omdat het niet op Dènis zijn lijstje staat. Als er minder geld vanuit de gemeente wordt gegeven, zal er meer onafhankelijkheid van SMRE ontstaan. Soms is het ook goed om onafhankelijkheid te creëren.

Echter, SMRE heeft nog wel een duidelijke verantwoordingsplicht naar de gemeente. Elk jaar moet er een plan worden ingediend, een budget worden verkregen en ook wordt er aan de gemeente(raad) regelmatig verslag gedaan over de activiteiten. Dat kost tijd en geld, maar in de huidige opzet is dit noodzakelijk. Immers, de gemeenteraad wil terecht weten hoe de besteding is van de door haar ter beschikking gestelde budgetten. Opgemerkt wordt dat de verslaglegging naar de gemeenteraad toe er zeer verzorgd uitziet middels de factsheets hoewel deze alleen gericht is op de gedane communicatie-uitingen en niet op de kostenkant hiervan.

Soms is er overlap met de afdelingen die zich bezighouden met de verkoop van woningkavels, communicatie en evenementen. Een aantal respondenten heeft daar een mening over:

De scheiding tussen de communicatie-uitingen van SMRE en de communicatie-uitingen van de gemeente zijn soms ingewikkeld. Wij vragen ons op de afdeling communicatie wel eens af of de gemeente voor de lat staat of SMRE? Of wij als communicatie afdeling wat mogen vinden van de positionering van SMRE? Wel is er contact met Dènis over wat hij doet en wat overgelaten moet worden aan de gemeente. Want soms is het handiger dat SMRE bepaalde activiteiten naar buiten toe communiceert in plaats van de gemeente. Maar dit is ook afhankelijk per situatie. Ideeën worden met elkaar afgestemd en op basis daarvan wordt bepaald wie die activiteit opakt. Al kan dit soms een zoektocht opleveren.

De scheiding wordt over het algemeen getrokken tussen “informereren” en “verleiden”, waarin de gemeente vaak de taak van het informeren van bewoners op zich neemt en SMRE de taak heeft om bezoekers van buiten de gemeentegrenzen te verleiden.

Vanuit marketingcommunicatie oogpunt en efficiënte processen is de scheiding tussen “verleiden” en “informereren” niet vol te houden. Immers, ook al omdat de gemeente de kleur rood hanteert en SMRE blauw in haar communicatie uitingen, lijkt het verstandig om te voren per onderwerp een keuze te maken wie de communicatie over bijvoorbeeld de kavels doet (voorstel: gemeente) en wie dat doet voor evenementen die ook gericht zijn op de doelgroep bezoekers en bewoners (voorstel: SMRE).

Gemeente De Wolden is een goed voorbeeld van een succesvolle lokale marketingorganisatie. Er is één partij die alle activiteiten binnen de gemeente regelt. De uitvoering wordt vooral door ondernemers gedaan. En de gemeente ondersteunt tegelijk de ondernemers.

6.2 SMRE en overleggen met andere partners

De overleggen die SMRE heeft zijn divers. Met Marketing Drenthe vindt er 1 x per twee maanden overleg plaats.

Net als in het vorige hoofdstuk zijn ook hier enige opmerkingen geplaatst met betrekking tot de Raad van Advies.

De RvA begon heel intensief, maar door tijdgebrek is de RvA dit jaar nog maar één keer bij elkaar gekomen. Daarbuiten heeft Dènis wel één-op-één gesprekken met geïnterviewden waar hij advies uit haalt. De vergaderingen van de RvA zijn vaak meer een “bijpraat uurtje”, dan dat er daadwerkelijk om advies wordt gevraagd of zelf gegeven wordt.

Twee respondenten gaven aan dat zij beiden de afgelopen jaren niet om advies zijn gevraagd. Zij hadden wel verwacht dat er intussen een klankbordgroep was georganiseerd. Zij hadden ook het idee dat dit interview in eerste instantie als klankbordgroep gold.

6.3 Verbeteropties voor SMRE

Bij de vraag “waar ziet u verbetermogelijkheden voor SMRE?” kwamen tal van suggesties los. Ze worden per thema verwoord.

Omvang en budget SMRE

Men vraagt veel van SMRE, maar behandelt de stichting niet op die manier. Geef dan ook de middelen die ze nodig hebben, zodat het daadwerkelijk van de stichting gevraagd kan worden. Geef hen ruimte, tijd, vrijheid en geld. Dit is beter dan maar weer vroegtijdig stoppen wanneer het even niet werkt.

“Ik ervaar Dènis zijn ondersteuning als erg waardevol. Ik zou dit wel meer willen. Dus meer mankracht, kennis en budget.”

Ik zou ook wel eens andere geldstromen willen zien dan alleen de gemeente. Grotere partijen zoals de Rabobank of Vlinderstad zouden SMRE ook financieel meer kunnen steunen.”

De respondenten waren eensluidend in hun mening dat SMRE meer mankracht, kennis en budget moet ontvangen.

SMRE en de doelgroepen

Er kwamen veelvuldig opmerkingen of de doelgroepen (bewoners, bezoekers en ondernemers) wel de juiste zijn voor in de toekomst. De meeste twijfel werd geuit of de ondernemers als

doelgroep wel past bij de werkwijze van SMRE. In de gesprekken werd verwezen naar een alternatief in de vorm van een Ondernemersfonds. Dat wordt op pagina 64 nader uitgewerkt.

Hieronder een aantal citaten van de respondenten:

Het advies voor SMRE is om vooral de focus te leggen op de bewoners van de gemeente Emmen. De bezoekers worden tenslotte door de marketingactiviteiten van Wildlands bereikt en de bedrijven worden door Dènis goed afgebakend met wat er wel en niet mogelijk is.

Focus op intern, Marketing Drenthe bereikt de externe omgeving ook wel. De lijst met alle activiteiten is ook niet bij iedere bewoner in de regio bekend. Laten we dat samenvoegen en consistent naar buiten brengen

Zoals al eerder bleek, twijfelt een aantal respondenten over de keuze om de ondernemers als doelgroep te betrekken bij de SMRE activiteiten. Juist bij deze doelgroep zijn er meerdere partijen die zich bezighouden met hun belangen. Naast Economische Zaken van de gemeente, is er ook een Centrummanager actief, is er een ondernemersvereniging “De Koepel” en ook Vlinderstad is een aparte entiteit. Daarnaast is er een aantal ondernemers die uit eigen initiatief zich profileren als onbezoldigde promotor van de economische en zakelijke mogelijkheden van Emmen.

Dit zijn enige uitspraken:

Een centrummanager is niet meer van deze tijd. Het geld wat wordt ingezameld zou de gemeente onder een stichting moeten verdelen die begaan is met Emmen, dichtbij de burgers staat en know how heeft van (onder andere) cultuur, onderwijs, etc.

Ik weet dat Meppel net als Assen een ondernemersfonds heeft. Verenigingen zijn daar bij elkaar gekomen. Dat zou hier in Emmen ook moeten gebeuren.

Ik sta achter het initiatief van de EMMbassadeurs. Ik zou het zelfs nog wel wat groter willen hebben.

Als innovatief bedrijf ben ik nooit benaderd door de gemeente voor toegang tot subsidie. Ondertussen ken ik de toegangen die mogelijk zijn wel, maar dit heb ik altijd zelf moeten uitzoeken. Ik zie veel meer ondernemers die deze sporen nog niet kennen. Ik vind daarom dat de gemeente ons als innovatieve ondernemers hier meer in kan faciliteren. Kijk daarom als gemeente welke ondernemers dit zijn en beweeg hen tegelijk tot de EMMbassadeurs.

Ten slotte nog een reactie over het Cultureel ondernemerschap:

Emmpact is door een laag in het gemeentehuis aan de kant gezet, wat erg zonde is. Volgens de gemeente zou Emmpact niet uitvoerend maar strategisch moeten zijn, maar wie moet dan de uitvoering doen?"

Inmiddels is besloten dat Emmpact in 2017 ophoudt te bestaan.

Bron: gezamenlijke persverklaring 30 juni 2016

Waar volledige overeenstemming over is, is dat SMRE zich richt op de bezoeker. Dat doet SMRE niet alleen, daar zijn veel partijen mee bezig. In de eerste plaats het toeristisch bedrijfsleven maar in Emmen is ook een soort VVV, in Emmen TIP genoemd. TIP is gevestigd aan de Hoofdstraat, vertrekt folders en flyers, is actief op vakantiebeurzen en onderhoudt een website die onderdeel vormt van Marketing Drenthe. Opvallend daarbij is dat hier de slogan *Energiek Emmen* wordt gehanteerd in plaats van *Emmen maak het mee*.

Het Toeristisch Informatie Punt (TIP) hoort niet bij SMRE maar er kwamen toch een aantal opmerkingen over tijdens de gesprekken, samengevat in het volgende citaat:

De promotieactiviteiten van de TIP komen uit het jaar nul. Er wordt alleen gekeken naar wat er wordt aangeboden in de omgeving en niet naar de mogelijkheden op het gebied van online- en

offline kanalen. De markt wordt niet actief bewerkt. De TIP wacht namelijk op mensen die langskomen. In vergelijking tot de activiteiten die de "TIP" van Assen onderneemt, liggen hier nog veel kansen. Ook dit is een taak voor SMRE om hiermee iets te doen.

De conclusie van de onderzoekers luidt dat er geen plaats meer is voor een aparte TIP in Emmen. Aanbevolen wordt dan ook om alle activiteiten te integreren met SMRE die veel beter is toegerust om geïntegreerde marketingcommunicatie op state-of-the-art niveau te verrichten.

SMRE en onderzoeksactiviteiten

Teneinde de juiste keuzes te kunnen maken om de marketingcommunicatie euro zo effectief en efficiënt in te zetten, is het noodzakelijk onderzoek te doen op een aantal gebieden. Bijvoorbeeld:

- Huidig gebruik van toeristische voorzieningen: wie, wat, wanneer, waarom en hoe.
- Bestedingen.
- Trends vaststellen.
- Effectmeting van sociale media en website.
- Vergelijkend onderzoek (*best practices*) in andere gemeenten.

Gesprekspartners zijn hierin duidelijke verbetermogelijkheden:

Ik heb vaak het gevoel dat er niet gemeten wordt. Als er een vraag wordt gesteld is het belangrijk om te kijken waar die vraag vandaan komt. Het is belangrijk om een cyclus (PDCA) in gang te zetten, zodat activiteiten gemeten kunnen worden en daarna geëvalueerd. Maar de betrokkenheid is hier onvoldoende voor.

Stel bij Dènis Assen een assistent statisticus aan die alle gegevens verwerkt.

De hotelbedrijven beschikken over veel data om gebruik van te maken. Daarnaast werken ze met een systeem dat alle reviews van booking sites verzamelt en verwerkt. Dat is nuttig materiaal voor SMRE om daar strategisch en operationeel beleid op te baseren.

SMRE en de website Emmen maak het mee

SMRE steekt veel tijd en energie in de website Emmenmaakhetmee.nl. Het is een portal gericht op bezoekers, ondernemers, inwoners, en mensen die overwegen om in Emmen te gaan wonen, studeren of werken. Het geeft een vrij compleet beeld van alle mogelijkheden en verschaft daartoe relevante informatie vooral middels links.

In bijlage 4 is er een aparte analyse opgenomen van de kwaliteit van de websites die zich bezighouden met de promotie van Emmen.

6.4 Samenwerking tussen verschillende partijen/organisaties

Samenwerking algemeen

De strekking van de opmerkingen van de respondenten is dat er veel te weinig wordt samengewerkt.

Er zijn ongelooflijk veel overleggen tussen alle verschillende partijen. SMRE organiseert ongeveer drie keer per jaar overleg. Zo'n één à twee per jaar is dit een klankbordgroep. Het is goed dat er veel met elkaar om tafel wordt gezeten, maar omdat er ontzettend veel clubjes zijn met ieder haar eigen doel, is het lastig om gezamenlijk tot iets te komen.

Er is in Emmen een toeristisch platform met daarin de TIP, Dènis van SMRE, de centrummanager, Van der Valk hotel, Hampshire hotel en nog enkele grote spelers. Vier à vijf keer per jaar komt dit toeristisch platform bij elkaar en worden zaken besproken als: Waar zijn we mee bezig? Wat is een gezamenlijke strategie? En informeren wij elkaar. Het belang van het samenkomen wordt gezien, er wordt alleen niet veel mee gedaan.

Helaas is het verkrijgen van data (zoals van bijvoorbeeld Wildlands of hotels) niet altijd gemakkelijk.

Het is voornamelijk eenrichtingsverkeer. Hotels kloppen bijvoorbeeld eerder bij Wildlands aan, dan andersom. Soms word je moe van alle pogingen die bedacht worden om over te gaan tot samenwerkingen, ga eerst zelf maar aan het werk. Opmerkelijk is

dat veel kleinere musea in de buitengebieden meer met elkaar zijn gaan samenwerken. Hierin heeft SMRE ook een rol in gespeeld.

Samenwerking SMRE en de gemeente

Het is goed dat Dènis veel heeft geïnvesteerd in contacten en dat hij op alle afdelingen binnen de gemeente is langs geweest. Dènis heeft de marketingkennis in huis, wat wij niet hebben en tegelijkertijd helpen wij hem op bestuurlijk vlak. Dènis weet zijn weg wel te vinden.

SMRE steunt ons op het gebied van marketing-uitingen. Zo heeft Dènis bijvoorbeeld een folder laten maken over de voordelen van werken in Emmen. Deze folder kan ik vervolgens gebruiken tijdens acquisitie werkzaamheden. Deze ondersteuning is erg prettig samenwerken."

De indruk bestaat bij de onderzoekers dat er sprake is van een prima samenwerking tussen de gemeente en SMRE.

Samenwerking tussen Wildlands en andere betrokkenen

Wildlands Adventure Zoo is in voorjaar 2016 geopend en trekt deze zomer tussen de 6000 en 10.000 bezoekers per dag. Vaak bezoekers die voor het eerst in Emmen komen, en daarmee een interessante doelgroep vormen om deze groep te verleiden tot een herhalingsbezoek, niet alleen aan Wildlands maar ook aan alle andere attracties die Emmen en omgeving te bieden heeft.

Wildlands heeft een zodanige strategie geformuleerd dat alle aandacht is gericht op de beleving van haar gasten in het park zelf. Vooralsnog heeft Wildlands geen behoefte aan intensieve samenwerking met andere partijen in de toeristische en retailsector.

Dat leidt tot een breed gedragen gevoel dat hier kansen niet benut worden, zowel door Wildlands als door de retail- en horecasector.

In alle opmerkingen klinkt bewondering door hoe Wildlands zich op de kaart heeft gezet, maar een aantal issues verdient het om hier nader belicht te worden:

Het aangezicht na het verlaten van Wildlands: waar zijn de winkelcentra?



Verbinding Wildlands en winkelgebied

De onderzoekers stellen vast dat er nog geen natuurlijke loopverbinding is tussen Wildlands en het centrum. Er zijn (nog) geen informatiepunten op het plein van wat er nog meer te doen is in Emmen.

Op dit moment zie ik (te) veel bezoekers direct naar de parkeerplaats in plaats van het winkelcentrum, nadat Wildlands is bezocht. De oorzaak hiervan zou kunnen komen door weinige initiatieven van ondernemers, of wellicht doordat Wildlands ondernemers te weinig benadert. Ook de gemeente had hierin een rol kunnen spelen naar ondernemers toe. Op welke wijze ondernemers van Wildlands kunnen profiteren. De merchandise had bijvoorbeeld in het winkelcentrum kunnen plaatsvinden.

Het is een gemiste kans dat de westkant van het winkelcentrum, dus het deel grenzend aan het Raadhuisplein niet als mooie gevel gereed was op het moment dat Wildlands geopend werd. Er had op dat moment een wervende wand moeten staan met duidelijke uitstraling dat zich daar een groot overdekt winkelcentrum bevindt als poort van een grote winkelplaats. Dus dat

mensen vanaf Wildlands het plein overgetrokken worden. Met duidelijke focus op de ingangen ook.

Een aantrekkelijke fysieke loopverbinding tussen Wildlands en het winkelgebied is er nu niet. Dat ligt niet aan Wildlands maar meer aan de eigenaar van de grond van het Raadhuisplein, de gemeente Emmen. Het is spijtig om te constateren dat er geen duidelijke looproutes en bebording aanwezig is nadat de bezoeker Wildlands heeft verlaten. Het ligt voor de hand dat de gemeente toestemming geeft, of beter gezegd, faciliterende voorzieningen scheidt om de retail exposure te geven middels bebording direct bij de uitgang van Wildlands.

Samenwerking met Wildlands op marketinggebieden: communicatie, onderzoek en productontwikkeling met SMRE en TIP

In alle gesprekken kwam het beeld naar voren dat Wildlands bij voorkeur zelfstandig opereert en samenwerking met andere partijen afhoudt. Dat geldt voor gezamenlijke campagnes, incentives, website, en het delen van onderzoek en kennis.

Wildlands heeft SMRE eigenlijk niet nodig, het nieuwe ATLAS theater daarentegen heeft meer belang bij een succesvol SMRE.

Wildlands heeft een grotere range dan alleen Emmen. Het is voor hen een grote uitdaging om de perceptie van de bezoekers bij te stellen. Ik heb daarom ook grote bewondering voor de marketinguitingen die zij op dit moment voeren. Daarnaast kan ik me voorstellen dat het lijkt alsof Wildlands niet wil samenwerken, maar ze zijn gewoon strikt in wat ze wel en niet willen.

Samenwerking Wildlands met ondernemers

Uiteraard zijn ondernemers, vooral in de retail en horeca, zeer geïnteresseerd om te profiteren van de bezoekersstromen die Wildlands genereert. Maar beide partijen weten elkaar nog niet goed te vinden, zoals blijkt uit onderstaande uitspraken.

Wildlands zou meer oog moeten hebben voor ondernemend Emmen. Wildlands vaart voornamelijk haar eigen koers, wat ook logisch is, maar ondernemers kijken daardoor tegen Wildlands op waardoor ze geen verbinding met elkaar krijgen. Samen plannen maken zou beter zijn.

Wildlands weet wat de bevolking wil, dit is een voordeel. Er is echter maar één manier om door moeilijke jaren heen te komen en dat is door te gaan samenwerken.

Ondanks dat Wildlands geen citymarketing nodig heeft, is het wel belangrijk dat het (citymarketing) bestaat. Ondernemers in Emmen willen namelijk graag met Wildlands samenwerken en daarom is het goed dat er een stichting is die ervoor zorgt dat dit in toeristisch verband laat terugkomen. Anders is het namelijk erg ad hoc.

Wildlands ziet alles buiten het park als concurrent.

We hebben wel aangegeven dat er in Wildlands nog veel te halen valt op diverse gebieden, zoals bijvoorbeeld duurzaamheid. Maar Wildlands is op dit moment nog helemaal gefocust op hun bezoekers en de tevredenheid van de bezoeker. In deze beginfase snap ik dat wel, dus ik ga ervan uit het een kwestie van tijd is dat de aandacht verlegd kan worden.

Op dit moment is er geen algehele samenwerking met Wildlands, maar meer concurrentie. Wildlands wil het liefst dat de bezoeker haar geld alleen binnen het park besteedt.

De onderzoekers zijn van mening dat zich hier een ongewenste situatie ontwikkelt. Ongewenst zowel voor het toeristisch bedrijfsleven maar ook voor Wildlands zelf.

Vanuit regiomarketing perspectief is het essentieel dat er een palet van mogelijkheden wordt geboden om de bezoeker te verleiden tot meerdere bezoeken. Het gevaar bestaat nu dat de Wildlandsbezoeker het bij een eenmalig bezoek houdt, tenzij er elke één tot twee jaar weer een attractie wordt toegevoegd. In

de regiomarketing gaat het er juist om voor meerdere doelgroepen een gevarieerd aanbod te hebben per seizoen. Samenwerking daarbij is essentieel. Het is teleurstellend dat Wildlands vooralsnog niet bereid lijkt om bezoekersdata te delen met SMRE, niet toestaat dat bezoekers worden geattendeerd op de verschillende mogelijkheden die Emmen biedt en ten slotte op haar eigen website nauwelijks links heeft met verwijzing naar alle andere publiekstrekkingen in de gemeente en daarbuiten.

Apart vermeld moet worden de rol van de gemeente. De gemeente Emmen is grootaandeelhouder van DPE/Wildlands. (Bron: Auditcommissie Jaarrekening 2014). Gebruikelijk is dat een grootaandeelhouder weliswaar op afstand blijft van de dagelijkse operatie, maar toch bemoeienis toont daar waar andere (eigen)belangen meespelen. De onderzoekers hadden verwacht dat de gemeente haar invloed over bovenstaande zaken, en zeker op het gebied van samenwerking met andere partijen had aangewend.

Dit was de mening van een geïnterviewde:

Wildlands zou een wederdienst moeten leveren aan de gemeente. Dat zou de gemeente verplicht moeten stellen aan het park. Dit kan door bijvoorbeeld een onderdeel op de website te plaatsen met informatie van wat er nog meer in de gemeente Emmen te doen is.

De conclusie luidt dat er duidelijk behoefte bestaat aan een betere samenwerking tussen alle partijen. Immers, alleen daarvoor kan een integrale marketinginspanning geleverd worden waardoor de veel genoemde versnippering tegen gegaan kan worden.

Eén van de instrumenten om samenwerking te bevorderen is de invoering van een Ondernemersfonds. Deze suggestie is aan een aantal respondenten voorgelegd.

6.5 Ondernemersfonds

Belangrijkste kenmerken van een Ondernemersfonds zijn:

- Het fonds wordt gevoed door een opslag op het OZB-tarief "niet-woningen" met een bepaald bedrag (in Assen is dit € 36 waarvan €20 voor de eigenaar en € 16 voor de gebruiker) per € 100.000 WOZ-waarde
- Het fonds wordt beheerd door een bestuur bestaande uit de belangrijkste contribuënten
- Uitkeringen van het fonds zijn gericht op het stimuleren van de activiteiten waardoor het winkel- en verblijfplezier wordt verhoogd. Dat kan dus variëren van het bekostigen van de Sinterklaas intocht, het plaatsen van (extra) bankjes, verwijfsborden, gezamenlijke promoties tot parkmanagement
- Aanvragen voor een uitkering kunnen alleen door stichtingen, ondernemersverenigingen en andere samenwerkingsverbanden gedaan worden, de overheid kan dus geen aanspraak maken op bekostiging. Het is duidelijk "van ondernemers, voor ondernemers"
- Om tot effectieve resultaten te komen zal er altijd overleg moeten zijn tussen gemeente en het bestuur van het fonds teneinde beleid en acties op elkaar af te stemmen.

Gesprekspartners zijn enthousiast over het idee om een "echt" ondernemersfonds te creëren. Het behartigen van de collectieve belangen van de ondernemers is dan niet langer afhankelijk van goedwillende enkelingen en vrijwillige bijdragen. De zgn. "free riders" worden daarmee geweerd, iedereen doet mee. In veel plaatsen (Assen, Meppel, Appingedam, Haren) functioneren de Ondernemersfondsen naar volle tevredenheid van de betrokkenen en contribuënten. Enige citaten van gesprekspartners:

Ik denk wel dat een Ondernemersfonds in Emmen kan werken. Het wordt voor de organisatie van evenementen toegankelijker en het zal minder tijd kosten, omdat je niet elke keer naar de gemeente hoeft te stappen.

Ik weet dat Meppel net als Assen een Ondernemersfonds heeft. Verenigingen zijn daar bij elkaar gekomen. Dat zou hier in Emmen ook moeten gebeuren.

Het Ondernemersfonds beheert een budget dat gezamenlijk door alle OZB betalers is opgebracht. Het werkt met zogenaamde trekkingsrechten waar samenwerkingsverbanden zoals een SMRE, Ondernemersverenigingen, en Parkmanagement gebruik van kunnen maken. Het opereert geheel los van de gemeente en toewijzingsbesluiten worden door het bestuur genomen waar de belangrijkste vertegenwoordigers van de contribuënten in zitten.

www.ondernemersfondsassens.nl

SMRE zou in deze constructie tevens gefinancierd kunnen worden vanuit het Ondernemersfonds, en dus door het gehele bedrijfsleven in Emmen.

6.5 Het merk Emmen

Onderdeel van de tweede centrale onderzoeksvraag ging over hoe het merk Emmen geassocieerd wordt en hoe het zich verhoudt tot de gemeente.

SMRE investeert veel in het merk Emmen en de positionering daarvan. Bij positionering van een merk gaat het kiezen van de boodschap en het beeld dat je met het merk wilt overbrengen op een doelgroep. Dit is dus een strategische keuze voor een onderscheidende positie in de markt (Alsem, Kostelijk, 2016). Na een heldere, gefocuste keus voor een positionering werk je die uit met merkelementen als logo en slogan en door de tactische inzet van de bekende marketinginstrumenten product, prijs, plaats, promotie en personeel. Het is van belang om in de communicatie onderscheidend, relevant en consistent te zijn (Alsem, Kostelijk, 2016).

Er zijn meerdere slogans en logo's in omloop die een relatie met Emmen hebben. De onderzoekers kwamen de volgende tegen:

- ✓ Emmen maak het mee
- ✓ Emmen maakt het mee
- ✓ Energiek Emmen
- ✓ Emmen Vlinderstad
- ✓ En in een beleidsstuk: Emmen, een energiek gemeente van aanpakken en doen!

Gebruikelijk is dat bijna iedereen wel een mening heeft over slogan en logo's, zo ook bij onze respondenten.

Ik vraag me dan vaak af: "Welke steen wordt nou verlegd?" Slogans van andere steden zeggen vaak net zo weinig als al deze slogans. Mond-tot-mond reclame is uiteindelijk de beste reclame die er is. Dat is met name belangrijk voor het plein.

Persoonlijk heb ik niet zoveel met slogans voor steden, die worden vaker verkeerd gebruikt. Belangrijker vind ik dat als je kijkt naar een merk, dan moet het ogenblikkelijk duidelijk zijn waar-

om je daarbij wilt horen. Belangrijk is daarom de vraag: "Waar-mee onderscheid je je ten opzichte van je omgeving?"

Naar mijn idee moet de slogan "Emmen maak het mee" zoveel mogelijk gebruikt worden. Daarnaast werd er de afgelopen jaren hard gewerkt aan het neerzetten van een gemeentelijke huisstijl. Gelukkig wordt deze huisstijl steeds vaker gebruikt in plaats van eigen ontwerpen.

Wat mij betreft is het niet nodig om één verplicht logo te gebruiken, de gemeente is tenslotte een eigen instituut. Communicatie-uitingen naar buiten toe moeten wat mij betreft zoveel mogelijk in de Emmen. Maak het mee! stijl."

Slogans voegen niet altijd wat toe. Emmen heeft namelijk diverse kwaliteiten waardoor iedere doelgroepen een andere associatie met Emmen heeft (bijvoorbeeld dierentuin voor de toerist en chemie-stad voor de werknemer/werkgever). Op dat moment wordt er dan geforceerd met een zelfde slogan.

Wees daarentegen wel consistent als je een slogan gebruikt en bedenk daarom ook niet elk jaar iets anders, maar houd je vast aan je keuze.

Een veelheid van meningen waar de volgende conclusies uit kunnen worden getrokken.

- Het is van belang om een duidelijk onderscheid te maken in het merk Emmen als gemeentelijke organisatie en Emmen als aantrekkelijke stad voor bewoners, bezoekers en ondernemers. Het is dan ook geen bezwaar om een verschillend logo te gebruiken.
- Logo en slogan voor Emmen als aantrekkelijke stad voor de drie doelgroepen dient eenduidig te zijn. "Emmen maak het mee" wordt zeer gewaardeerd door de gesprekspartners en wordt ook steeds meer toegepast. Om de merkwaarde hiervan te versterken is het aan te bevelen dat alle partijen die zich bezighouden met de drie doelgroepen consequent logo en slogan gebruiken. Alleen dan kan het merk Emmen meer waarde en kracht krijgen.

Een merkassociatie vormt de toegevoegde waarde van het merk: consumenten horen of zien een merknaam en dit roept bepaalde beelden of herinneringen op. (Alsem, Kostelijk 2016)

Tijd om de vraag te stellen aan de ondervraagden wat hún associatie is bij het merk Emmen.

Bijna steeds werd als eerste positieve associatie het Dierenpark of Dierentuin genoemd. Wildlands heeft zich als eerste associatie nog niet gevestigd hetgeen een logische verklaring vindt in de tijdlijn, de periode dat men geconfronteerd wordt met beide namen.

Dit zijn de genoemde associaties:

Mensen uit Noord Holland hoor ik altijd “dierentuin!” roepen als ik laat weten dat ik in Emmen woon. Daarnaast merk ik ook op dat mensen van mijn leeftijd het leuk vinden dat ik in Emmen woon, vooral nu mijn vrienden uit Noord-Holland zien hoeveel (woon)ruimte ik heb. Jongere mensen daarentegen vinden het eerder saai.

Mensen zijn verrast over Emmen, ze vinden het wel ver.

Ik noem Emmen wel eens een “Verborgene Parel”. Vaak zijn bezoekers blij verrast als ze hier komen.”

Gesprekpartners die een andere associatie dan dierenpark noemden, zijn vaak minder positief

Persoonlijk hebben de woorden “industrie” en “armoede” mijn eerste associatie met Emmen.”





7

Conclusies, visie en adviezen

7.1 Conclusies

In dit rapport zijn de volgende conclusies getrokken, mede op basis van de uitspraken van de respondenten.

- De NPS waardering voor het toeristisch verblijf in Emmen stijgt. Dit wijst op een toenemende “trots” maar in absolute zin lijkt het niveau nog niet erg hoog.
- SMRE is een organisatie die met zijn beperkte middelen, kennis en mankracht een uitstekende prestatie neerzet, welke in het algemeen hooggewaardeerd wordt door alle betrokkenen.
- SMRE richt zich sterk op de communicatie uitvoering, zowel middels traditionele dragers als sociale media. Er is te weinig tijd en budget om een strategische- en onderzoeksrol op zich te nemen.
- De gemeente heeft geen meetbare doelstellingen geformuleerd naar SMRE, daardoor is het lastig voor haar en de gemeenteraad om het succes objectief te beoordelen.
- Er zijn teveel organisaties, in velerlei vormen, die zich bezighouden om Emmen als aantrekkelijke woon, werk- en verblijfstad te promoten. Daardoor zijn veel inspanningen versnipperd en niet effectief. Zo zijn er verschillende websites die zich richten op inkomend toerisme in Emmen.
- De Raad van Advies voor SMRE functioneert onvoldoende, is te omvangrijk en ontbeert leiderschap.
- De doelgroep “ondernemers” heeft sterk andere motieven dan de doelgroepen bezoekers en bewoners. Het is dan ook de vraag of SMRE haar marketinginspanningen ook moet richten op deze doelgroep.

- De marketingcommunicatie gericht op de eigen inwoners (“warme marketing”) lijkt succesvol te zijn.
- Er is te weinig sprake van een integrale marketinginspanning omdat er niet voldoende wordt samengewerkt tussen alle betrokkenen ondanks de inspanningen van SMRE. Dat is vooral zichtbaar op de verschillende websites.
- Wildlands opereert succesvol maar kan haar sterke punten nog beter benutten door samenwerking te zoeken met SMRE. Daardoor worden kansen om de bezoeker het brede, aantrekkelijke plaatje van Emmen te tonen, vergroot. De Gemeente Emmen kan hier een actievere rol als aandeelhouder spelen.
- De samenwerking met Marketing Drenthe lijkt op operationeel gebied nog voor verbetering vatbaar wat vooral zichtbaar is op haar website waar relevante informatie over Emmen moeilijk vindbaar is.
- De zogenaamde reclamegelden kunnen vervallen omdat de promotie van het winkelgebied vanuit het Ondernemersfonds gefinancierd kan worden.
- De omliggende dorpen worden goed ondersteund vanuit SMRE wanneer er activiteiten van deze dorpen gericht op bezoekers en bewoners worden ondernomen.

7.2 Visie en Adviezen

7.2.1 Integrale visie

Elk advies over de ontwikkeling en marketing van Emmen moet worden bekeken in een groter geheel. In feite hangt namelijk alles met elkaar samen. Wildlands, de winkelcentra, de infrastructuur, het gemeentelijk beleid, het toeristisch bedrijfsleven, de horeca.

De onderzoekers hebben getracht vanuit een integrale visie een aantal adviezen op te stellen.

Deze visie luidt als volgt:

Het merk Emmen dient consistent en onderscheidend te worden neergezet. Daarbij gaat het om een integrale aanpak van beleving, dienstverlening en marketing, zowel gericht op stad als dorpen. Alleen door een gezamenlijke inspanning van alle partijen kunnen de geformuleerde doelen bereikt worden. Dat betekent dat er gekozen moet worden voor een geïntegreerde marketingaanpak door een sterke organisatie die de vrijheid krijgt om de juiste strategische en tactische keuzes te maken.

7.2.2 Concrete adviezen

Vanuit bovenstaande visie komen we tot de volgende concrete adviezen die betrekking hebben op SMRE maar ook op de marketing van Emmen als geheel.

1. SMRE moet worden gecontinueerd en zelfs versterkt worden.
2. Alleen een *integrale* aanpak onder regie van SMRE kan er voor zorgen dat er op een efficiënte en effectieve wijze doelen bereikt kunnen worden.
3. Er wordt een *Ondernemersfonds* opgezet vanuit een op-hoging van de WOZ. Dus een verplicht, integraal financieringssysteem, dat geormerkt is voor gezamenlijke economische initiatieven en dat wordt gealloceerd door een *onafhankelijke organisatie* als vertegenwoordiging van alle contribuanten. Uitsluitend zo'n verplicht karakter kan “free riders” voorkomen die niet betalen maar wel profiteren. Alle winkeliers, ondernemers en andere “niet-woning bezitters” betalen er aan mee en het betreft zowel een opslag voor gebruikers als eigenaren. Er komt een bestuur en een systeem van “trekkingsrechten”. Het Ondernemersfonds kan operationeel zijn per 1 januari 2018. Bij de uitwerking van dit systeem kan te rade worden gegaan bijvoorbeeld bij de gemeenten Assen, Haren, Meppel en Appingedam. De gemeente zou op dit punt het initiatief moeten nemen.
4. SMRE vraagt een ruimer budget aan. Voor 2017 bij de gemeente, daarna tevens bij het Ondernemersfonds.
5. De gemeente geeft SMRE een aantal SMART geformuleerde doelstellingen mee voor 2017.

6. SMRE gaat zich ook richten op onderzoek en data-analyse, en verzamelt daartoe bij alle betrokken partijen de noodzakelijke data en informatie.
7. Er wordt zo spoedig mogelijk een nieuwe Raad van Advies samengesteld met maximaal 6 leden, die SMRE van gevraagd en ongevraagd advies voorzien. De Voorzitter heeft tijd en passie om SMRE daadwerkelijk te ondersteunen met (ongevraagde) adviezen.
8. TIP wordt ondergebracht en geïntegreerd bij SMRE.
9. De Centrummanager gaat opereren onder de vlag van SMRE
10. Ontwikkeling en uitvoering van evenementen vindt onder verantwoordelijkheid plaats van SMRE met ondersteuning van de gemeente.
11. Gemeente Emmen als aandeelhouder van Wildlands stelt zich actiever op om de gewenste samenwerking tussen Wildlands en andere partijen te stimuleren.
12. Economische Zaken van de gemeente neemt alle inspanningen gericht op acquisitie en aantrekkelijke vestigingsvoorwaarden over mits er op deze afdeling een voldoende markt- en klantgerichte en ondernemende cultuur heerst.
13. Het merk Emmen en de daaraan verbonden *Emmen maak het mee* slogan dient zoveel mogelijk door alle partijen gedragen te worden in alle communicatie-uitingen.
14. Meer onderlinge samenwerking, vooral binnen het toeristische segment. De websites dienen elkaar te linken met actuele informatie zodat de bezoeker steeds een compleet beeld heeft van alle mogelijkheden.

Literatuur

- Alsem, K.J. (2013), *Strategische Marketingplanning*, Noordhoff, 6e druk
- Alsem, K.J., E.J. Kostelijk (2016), *Merkpositionering*, Noordhoff.
- Alsem, K.J, Van Leer, F.A., Brakman S. (2014)", "De kern van Haren", Marklinqpublicatie nr. 6
- Alterra (2014), <http://www.wur.nl/nl/nieuws/Heerlen-Emmen-en-Lelystad-groenste-steden-van-Nederland.htm>
- Barbier, J. (2015), <http://www.volkskrant.nl/wetenschap/ongelukkiger-in-de-stad-dan-op-het-platteland-a4107172/>
- Beleidsnota Citymarketing Emmen (2011). *Beleidsnota Citymarketing Emmen, 2012-2016*.
- Dreier, R. & J.D. Rotman (2014). *Onderzoeksrapportage Imago-onderzoek Regio Emmen. Stichting Marketing Regio Emmen*. Rapportnummer: 89200017. Emmen: Stenden Professionals.
- Dreier, R. & J.D. Rotman (2015). *Onderzoeksrapportage Net Promotor Score Regio Emmen. Stichting Marketing Regio Emmen*. Rapportnummer: 8920150. Emmen: Stenden Professionals.
- Groot de, R. (2013). <https://juist.nl/blog/onderzoek-doorklikpercentage-per-positie-in-google/>
- Hospers, G.J., M. Galetzka, A. Pruyn (2014), "Reanimatie voor het winkelhart", *Tijdschrift voor Marketing*, mei 2014, p. 49-50.
- Hospers, G.J. (2009). *Citymarketing in perspectief*, Wereldschool
- Hospers, G.J. (2011). *Er gaat niets boven citymarketing. Casestudy Groningen, Haystack*
- Hospers, G.J. , Verheul, W.J., Boekema, F. (2011). *Citymarketing voorbij de hype*, Boom Lemma
- Marlet, G. & C. van Woerkens (2016). *Atlas 2016 voor gemeenten*. VOC Uitgevers
- Oerlemans, W., Veenhoven, R. (2011). *Geluksgevoel in Nederlandse provincies: GeluksWijzer, Voortgangsrapport*. RISBO consultants, Erasmus Universiteit Rotterdam



SP School of Commerce (2016). *NPS onderzoek 2016*.
Stichting Marketing Regio Emmen (2014). *Verslag Stichting marketing regio Emmen. Per 15-10-2014*.
Stichting Marketing Regio Emmen (2013). *Businessplan 2014-2016*.
Stichting Marketing Regio Emmen (2014). *Resultaten Stichting Marketing Regio Emmen*.
Stichting Marketing Regio Emmen (2015). *Jaarverslag 2015*.
Stichting Marketing Regio Emmen (2016). *Resultaten SMRE januari 2014 tot en met september 2016*
Tiramisu Brand & Business (2016). *Tabellenrapport Imago onderzoek Emmen*. Emmen: Tiramisu Brand & Business.
Van der Spoel (2015). *Onderzoeks- en adviesrapport. Visitor journey in Emmen en omgeving*. Emmen: Stenden Professionals.

Bijlage 1

Vragenlijst

- Algemene indruk van het regiomarketingbeleid?
- Toets doel versus realisatie
 - Is het beeld van de gemeente bij bewoners, ondernemers en bezoekers positiever geworden? (differentiëren per doelgroep)
 - Is de samenwerking vergroot tussen alle partijen?
 - Zijn dit de juiste doelstellingen?
- Is de marketingcommunicatiestrategie van SMRE, gericht op bezoekers, ondernemers en bewoners een juiste of moeten bepaalde doelgroepen meer of minder aandacht krijgen?
- Hoe ziet u de relatie tussen stad en regio, beiden behorend tot de gemeente Emmen op het gebied van marketingcommunicatie?
- Hoe wordt de uitvoering van de communicatie beoordeeld:
 - Zijn de communicatie-uitingen consistent en in samenhang met elkaar of zijn er nog verbeterpunten mogelijk?
 - Wordt de juiste boodschap uitgedragen?
- Wat zijn de effecten van de marketingactiviteiten op de drie hoofddoelgroepen bezoekers, ondernemers en bewoners?
- Werkt de “warme citymarketing”, dus dat bewoners het merk Emmen met trots uitdragen?

- Hoe is de samenwerking tussen alle partijen die Emmen willen promoten? Denk aan websites, gezamenlijke promoties, rol vastgoed, gemeente, TIP, SMRE, Wildlands, horeca, MKB. Wordt optimaal gebruik gemaakt van elkaars kwaliteiten, wat kan beter?
- Is er voldoende overleg tussen alle betrokkenen?
- Welke associaties hebben de verschillende doelgroepen bij het merk Emmen.
- En wat is uw associatie vanuit uw functie
- Wat vindt u van de slogan die door SMRE wordt gehanteerd: *Emmen maak het mee!* Daarnaast door Tourist Info: *Energiek Emmen*. En door de winkeliers in het Centrum: *Vlinderstad*. En in een beleidsstuk: *Emmen, een energieke gemeente van aanpakken en doen!*
- Wat vindt u van het logo dat de Stichting gebruikt?

Bijlage 2

Huidige communicatie-activiteiten en strategie SMRE per doelgroep

Deze bijlage is ontleend aan de jaarverslagen van SMRE.

2.1 Activiteiten op het gebied van marketingcommunicatie

2.1.1 Activiteiten 2014:

In het volgende overzicht staan de activiteiten voor 2014 zoals genoemd in jaarverslag 2014 van SMRE. In dit overzicht staan ook geplande activiteiten weergegeven, ervanuit gaande dat deze activiteiten daadwerkelijk zijn uitgevoerd (Stichting marketing regio Emmen, 2014).

Werken:

- Bezoek Marc Rutte 5 mei 2014 Bevrijdingsdag Assen
- Provada
- 3D congres 18 september 2014
- Dag van de maakindustrie 23 oktober 2014
- Open bedrijven dag Emmen 1 november 2014
- Young Business Award
- Economie film
- Vacature database
- Career event met Stenden
- Maak het mee! Idee
- Groene Chemie congres

Wonen:

- Maak het mee! Café
- Stille heimwee campagne
- Made in Emmen

Vrije tijd:

- Deelname Landes Gartenschau
- Duitslandpagina in Emsland Kurier
- Visitors Journey model
- Emmen op kop
- Vaart TV
- Culturele gemeente
- Welkom in gemeente Emmen
- Emmen. Maak het mee! Krant
- Opening Wildlands Adventure Zoo Emmen

2.1.2 Activiteiten 2015 (SMRE jaarverslag 2015):

In het volgende overzicht staan de activiteiten die in 2015 door SMRE zijn uitgevoerd zoals genoemd in het jaarverslag 2015 van SMRE (Stichting marketing regio Emmen, 2015). Hierbij is er wederom vanuit gegaan dat geplande activiteiten ook daadwerkelijk zijn uitgevoerd.

Merk:

- NPS onderzoek
- Ambassadeursplatform
- Zichtbaarheid
- Gelukscampagne
- Made in Emmen
- Brandpunt

Internet Portal:

- HBO vacature pagina
- Uitagenda
- Domein inwoners
- Integratie TIP
- Aantal projecten nog in ontwikkeling

Wonen/werken:

- matchday
- Driving home for Christmas
- Maak het mee! Café
- Young Business Award
- Facebook app

Werken:

- Biobased Business Event Emmen (BBEE)
- Ambassadeurs project
- Provada
- Film Economie
- Bidbook retail

Recreëren:

- Implementatie Visitors Journey
- Go Cycling TV
- Magazines
- Van Gogh Europe
- Vijf unieke ervaringen folder

In samenwerking met gemeente Emmen:

- Promotioneel communicatieplan Emmen-Centrum
- NK wielersportweken
- Olie en gas event
- Meedenken met gemeente Emmen

Financieel:

- Fundingpartners
- Structurele funding vanaf 2017
- BTW stichting

2.1.3 Activiteiten 2016 (Activiteitenoverzicht SMRE 2016 tot juli):

Tot juli 2016 zijn de volgende activiteiten uitgevoerd door SMRE (Activiteitenoverzicht SMRE 2016 tot juli, 2016). Ook hier is er vanuit gegaan dat geplande activiteiten daadwerkelijk zijn uitgevoerd.

Portal:

- Optimalisatie weergave mobiel
- SSL veiligheidscertificaat
- Weergave fundingpartners
- Opdrachtverlening voor realisatie Duitstalige pagina's.
- Opdrachtverlening professionele fotografie wijken en dorpen en lifestyle Emmen-Centrum.
- Optimalisatie content in progress
- Verbeteringen functionaliteiten homepage
- dashboard met management informatie
- Nog door te voeren verbeteringen geïnventariseerd en ingepland voor realisatie
- Verplaatsen Tourist Info Emmen content naar SMRE portal is in gang gezet

Ondernemen:

- 2^e editie *Biobased Business Event Emmen 22 september 2016*
- Film over economie van Emmen op B2B congres in Miami en Provada Amsterdam
- Communicatiepartner gemeente Emmen Nationaal Economisch Forum in oktober.
- Communicatiepartner gemeente Emmen Provada (stand ontwerp en brochuremateriaal) in juni.

Werken:

- Financieel- en communicatiepartner Young Business Award (start-up event) in juni.
- Profielpagina voor beschikbare hoogopgeleide werkzoekenden op portal
- Communicatiepartner Open Bedrijven Dagen Emmen november 2016
- Initiatiefnemer 2^e editie Match Day (banenbeurs) in mei met 35 hbo startervacatures voor 30 hbo starters
- Onderzoek imago arbeidsmarkt
- Concept- en communicatiepartner innovatieprijs commerciële club Emmen (netwerkorganisatie).
- Sociëteit Emmen WERKT! voor verbeteren regionaal ondernemersklimaat door succesvolle regionale ondernemers
- Deelnemer aan nieuw B2B netwerkevent Be Orange in januari 2016 met Made in Emmen campagne

- Projecttrekker van Embassadeurs voor werk

Recreëren:

- Verbetering visitors journey:
- doorlopende online marketing
- inzetten van welkomsteam bij parkeerplaatsen en Arriva station voor welkom heten WILDLANDS bezoekers op drukke dagen en hen een brochure te geven met gebiedsinspiratie
- Verbetering van de journey na het bezoek d.m.v. aanzetten tot geven van positieve recensies en vergroten loyaliteit
- Verspreiding gebiedsinformatiebrochures
- Lancering app uitagenda
- Vernieuwing Emmen-Centrum + bijbehorende campagne
- Congres om op Drentse schaal te werken aan verzilveren kansen voor internationaal Van Gogh toerisme in mei
- Levering van ontwerpen voor advertenties van door gemeente Emmen ingekochte media.

Wonen

- 35 aanmeldingen oud-Emmenaren die terug willen naar Emmen. Campagne gevoerd op thema gelukkig zijn. Aanstelling kwartiermaker
- Campagne verbetering woonimago door lancering film (7 redenen waarom je gelukkig wordt van wonen in Emmen)
- Ontwikkeling innovatieve Facebook app waarmee d.m.v. herinneringen oud inwoners van de gemeente Emmen teruggevonden kunnen worden
- Presentatie van inwonersinitiatieven op portal
- Communicatiepartner gemeente Emmen voor het event Woonexpeditie ter bevordering van verkoop gemeentekavels aan particulieren.
- Welkom heten en inspireren van nieuwe inwoners d.m.v. presentatie over wetenswaardigheden en tips op de nieuwe inwoners avond van de gemeente Emmen

Algemeen communicatie

- Zichtbaarheid van merk op bushokjes, wegenkaarten in hele gemeente en middels spandoeken op zichtlocaties

- Zichtbaarheid van merk bij alle events die evenementen-subsidie ontvangen van gemeente Emmen en bij alle 5 top-sportclubs in de gemeente Emmen.
- Leverancier geworden van 25% van de content op mega led scherm op Raadhuisplein.
- Social Media bereik: Facebook, Nieuwsbrief (email), Twitter, LinkedIn, Instagram en snapchat. Campagne gestart verhogen likes Facebook
- Maandelijks nieuwsbrief de “Hier kom in weg”
- Levering van give-aways, goody bags en merchandise
- Aanlevering ontwerpen voor verfraaiing leegstaande panden Emmen-Centrum.

Organisatie en overig:

- Personele bezetting in 2016 van 1,2 fte. Regiomarketeer 0,8 fte. en marketing communicatie medewerker 0,6 fte. Tot juli aangevuld met 2 HBO stagiairs.
- Continu door HBO studenten bezet leerbedrijf.
- Fundingpartners Domesta, Lefier (ovb), Kennispoort (ovb) en Rabobank zijn meerjarig verbonden en er is een overleg met hen, bestuur SMRE en wethouder citymarketing voor delen visie op marketingkoers.
- Jaarlijks afstemmingsoverleg met college B&W, gemeenteraad en Raad van Advies.
- Geven van presentaties en voeren van verbindingsgesprekken met directie gemeente Emmen, afdelingsmanagers en afdeling beleid
- Maandelijks afstemmingsoverleg tussen regiomarketeer en hoofd corporate communicatie en de teamleider communicatie van gemeente Emmen.
- Vanaf 2017 ontvangt SMRE een structurele bijdrage van gemeente Emmen voor uitvoeren van de regiomarketing opdracht.
- Actualiseren van merk. Identiteitsonderzoek gedaan en adviestraject door extern merkenbureau
- NPS onderzoek
- Meedenken met gemeente Emmen over hoe bewoners te betrekken bij realisatie strategienota 2030.
- Deelnemen aan evaluatie SMRE in relatie tot citymarketing beleid gemeente Emmen.

- Transformatie naar BTW plichtige stichting gerealiseerd.
- Overleg bestuur SMRE met directeur Marketing Drenthe, bestuur Tourist Info Emmen, wethouder en beleidsambtenaar toerisme van de gemeente over samenwerking

2.2 Strategie

Hieronder wordt voor elk domein per doel (zie hoofdstuk 1) de bijbehorende strategie beschreven:

2.2.1 Strategie domein Wonen

Ad 1)

De eigen bewoners zijn de beste ambassadeurs van de gemeente. Vandaar dat er een digitaal ambassadeursplatform wordt opgericht, waar bewoners informatie over evenementen en activiteiten kunnen vinden, zodat zij hun vrienden, familie en kennissen kunnen uitnodigen (ook middels sociale media). Daarnaast zal met behulp van lokale, regionale en landelijke (free publicity) massamedia en evenementen de trots van bewoners verder worden gestimuleerd.

Ad 2)

Samen met woonaanbieders in Emmen worden de volgende zaken opgepakt:

- Volledige en actuele digitale informatie op www.emmen.nl
- Leesbare en actuele schriftelijke informatievoorziening in de vorm van flyers, brochures en kavelboekjes, tot en met een kavelmap voor nieuwbouwtrajecten.
- Presentatiemateriaal (o.a. beursstand) voor lokale of regionale beurzen of informatiemarkten
- Laagdrempelige informatiebijeenkomsten en evenementen voor bewoners van Emmen Daarnaast is het van belang dat het proces van informatievoorziening over wonen binnen de gemeente Emmen goed verloopt.

Ad 3)

Onderzoek wijst uit dat circa 34% van de jonge gezinnen in het westen van het land graag zouden willen verhuizen naar een plek met meer ruimte, meer vrijheid en meer natuur. De ervaringen uit het weekend Proefleven van Marketing Drenthe (waar Emmen intensief aan heeft meegewerkt) wijzen uit dat jonge gezinnen zich hier graag willen vestigen, mits zij een baan kunnen krijgen in dit gebied. Aan de andere kant hebben bedrijven en organisaties in Drenthe (en Emmen) soms moeite met het invullen van vacatures voor hoger opgeleiden. Het betreft hier vaak specifieke vakgebieden, in onder meer de zorgsector (huisartsen, specialisten) en de industriële sector. Er liggen voor Emmen dus kansen om de vraag naar hoger opgeleiden te koppelen aan de vraag van jonge gezinnen uit het westen naar meer rust en ruimte. In samenwerking met Marketing Drenthe (en andere regionale partijen) wordt Drenthe als woon- en werkprovincie op de kaart gezet bij gezinnen die op zoek zijn naar rust en ruimte. Emmen profileert zich hierbij als plaats waar alle voorzieningen dichtbij huis zijn.

2.2.2 Strategie domein Werken

Ad 1

Samen met ondernemers en (in voorkomende gevallen) onderwijsinstellingen in Emmen worden de volgende zaken opgepakt:

- Volledige en actuele digitale informatie op www.emmen.nl (vanuit het voorbeeld gemeente Rotterdam, zie bijlage 1)
- Leesbare en actuele schriftelijke informatievoorziening in de vorm van flyers, brochures, in te zetten bij onder andere het Ondernemershuis
- Presentatiemateriaal (o.a. beursstand) voor beurs of informatiemarkt
- Laagdrempelige informatiebijeenkomsten en evenementen voor bedrijven in Emmen. Daarnaast is het van belang dat de gemeente zich blijft inzetten om een ondernemersvriendelijke gemeente (ook in benchmarks) te blijven. Ook aan de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt moet aandacht worden besteed.

Ad 2

- het college draagt buiten Emmen uit dat de gemeente kansen biedt voor de genoemde sectoren (in gesprekken, bijeenkomsten, presentaties, interviews)
- regionale en landelijke (free publicity) massamedia, evenementen en presentatie op beurzen moeten het beeld van Werken in Emmen positief gaan beïnvloeden.
- Daarnaast zijn de contacten van de accountmanagers EZ van groot belang bij het “binnenhalen” van bedrijven.

Ad 3

- In samenwerking met andere gemeenten aan de A37, Drenthe presenteren op beurzen (Nederland, Duitsland) waar de industrieel, logistieke sector vertegenwoordigd is (voorbeeld: stand van Limburg op de Provada Amsterdam).
- Via netwerkcontacten en huidige bedrijven, potentials uitnodigen voor een Dagje Emmen. Hiermee is inmiddels ervaring opgedaan door EZ en de resultaten zijn positief.
- Via landelijke en internationale media (free publicity en advertenties vakbladen) Emmen neerzetten als belangrijke schakel tussen Rotterdam en Hamburg. Daarnaast zijn de contacten van de accountmanagers EZ van groot belang bij het “binnenhalen” van bedrijven.

Ad 4

Naast dat wij bedrijven naar Emmen willen trekken, willen we ook graag dat organisaties, overheden en bedrijven investeren in deze gemeente. Middels lobby willen wij investeerders geïnteresseerd maken in de kansen die wij hier te bieden hebben. De (marketing)communicatie van Emmen moet aansluiten bij de lobbymomenten van Emmen/Noord-Nederland.

Ad 5

Wij willen de contacten met onderwijsinstellingen op alle niveaus (van basisonderwijs tot HBO) aanhalen om gezamenlijk met het bedrijfsleven te zoeken naar samenwerkingsverbanden om de koppeling tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verbeteren.

2.2.3 Strategie domein Vrije Tijd

Ad 1

Samen met de recreatieve sector worden de volgende zaken opgepakt:

- informatievoorziening “op straat” (informatieborden, Tourist Info Punt, e.d.)
- informatievoorziening online (via drenthe.nl, ambassadeursplatform en eigen websites)
- inzet regionale en landelijke massamedia en online marketing/social media, bij voorkeur en indien mogelijk in samenwerking met Marketing Drenthe.
- presentatiemateriaal voor beurzen, bijeenkomsten, e.d. (bij voorkeur en indien mogelijk in samenwerking met Marketing Drenthe)

Ad 2

Via regionale massamedia en online marketing/social media het winkelcentrum in Emmen promoten bij vrouwen vanaf 30 jaar.

Ad 3

In samenwerking met lokale partners (cultuur, sport, recreatie) de bewoners actief informeren over de mogelijkheden van vrijetijdsbesteding in Emmen:

- ondersteuning bij het realiseren van een cultureel en recreatief magazine Vooruit Emmen
- via het ambassadeursplatform cross-selling/korting aanbieden voor evenementen en activiteiten in Emmen
- online en offline informatiemateriaal (Uit in Emmen, bijlage Zuidoosthoek, websites lokale partners) zijn up to date en verbonden met elkaar.

2.3 Doelen

In hoofdstuk 1 zijn de gestelde doelen, zowel het algemene doel van Citymarketing als de doelen voor de drie domeinen, besproken.

2.4 Doelgroepen

De drie hoofddoelgroepen zijn bezoekers, ondernemers en bewoners. Per domein zijn deze concreet als volgt:

2.4.1 Doelgroep domein Wonen

- huidige bewoners van Emmen
- jonge gezinnen buiten Emmen

2.4.2 Doelgroep domein Werken

- jonge gezinnen (zie domein Wonen)
- internationaal georiënteerde bedrijven in de industrieel logistieke sector
- bedrijven in de sectoren recreatie en Leisure
- de zorgsector

2.4.3 Doelgroep domein Vrije tijd

- families (inclusief grootouders) en koppels uit Drenthe, Noord-Nederland, Nederland en Duitsland
- bewoners die hun vrije tijd het liefst in de natuur doorbrengen

Bijlage 3

Artikel Tijdschrift voor Marketing

De binnenstad heeft het moeilijk. Door internet, de crisis en bevolkingskrimp loopt de omzet van winkeliers terug. Hoe lok je bezoekers naar het centrum? Door de beleving van de binnenstad te verbeteren, stellen Gert-Jan Hospers, Mirjam Galetzka en Ad Pruyn.

Tekst **Gert-Jan Hospers, Mirjam Galetzka en Ad Pruyn**
Beeld **ANP/Lex van Lieshout**

Het stadscentrum staat onder druk. In ons land staat zo'n 7 procent van de winkels in de binnenstad leeg. In 2020, zo verwachten analisten van de ABN Amro, zal de leegstand in Nederlandse winkelgebieden gemiddeld 14 procent bedragen. De binnenstad dreigt z'n traditionele functie als winkelhart te verliezen. Consumenten kopen steeds meer online, terwijl ze door de economische stagnatie de hand op de knip houden. Gemeenten in krimpregio's zoals Zuid-Limburg en Noord-Groningen hebben door bevolkingskrimp bovendien te maken met een terugloop van het aantal binnenstadbezoekers. Om het centrum nieuw leven in te blazen en de omzet van winkeliers te vergroten, zoeken sommige gemeenten hun heil in digitale oplossingen. Ook tablets in winkels, speciale apps en gratis wifi in het centrum moeten klanten verleiden tot een bezoek. Het zijn interessante maatregelen, maar ze gaan voorbij aan de basisvraag wat mensen eigenlijk zoeken in de binnenstad. Gaat het alleen om het shoppen of speelt er meer mee? Anno 2014 hoeven we niet meer per se het stadscentrum in – het is een keuze geworden. Vroeger was dat anders: de binnenstad was een plek van productie in plaats van consumptie. Veel bezoekers komen nu vooral naar de binnenstad om te consume-

ren, in winkels en de horeca. Uit recent onderzoek van bureau Multiscope onder 1.000 consumenten blijkt dat 'gezelligheid' het vaakst wordt genoemd als motief om naar winkelgebieden te gaan. 52 procent van de respondenten geeft aan regelmatig een dagje te winkelen voor de gezelligheid. Ook restaurants, terrasjes en de aantrekkelijkheid van de binnenstad dragen bij aan het gevoel een dagje uit te zijn. Leegstaande panden hebben een negatieve invloed op de stadsbeleving; voor een kwart van de consumenten is leegstand zelfs een reden om de binnenstad minder te bezoeken of te mijden. De aantrekkelijkheid van het winkelhart is cruciaal.

Op ooghoogte

Maar hoe maak je een stadscentrum waar wat te beleven is? Eén ding is zeker: achter de tekentafel gaat je dat niet lukken. Dit lijkt een open deur, maar dat is het niet. Decennialang hebben we de vormgeving van de binnenstad overgelaten aan projectontwikkelaars, die wethouders met flitsende folders wisten te overtuigen van nieuw winkelvastgoed in moderne architectuur. In een tijd van stagnatie en leegstand werkt dat niet meer. Nu moeten we de stad in om te observeren hoe bezoekers zich ter plekke gedragen en wat ze >

van de binnenstad vinden. We dienen de stad te benaderen 'op ooghoogte en met vijf kilometer per uur', aldus de Deense stedenbouwer Jan Gehl. Daarmee bedoelt hij dat we veel meer moeten uitgaan van de plek zoals we hem ervaren als we er doorheen lopen. Om de binnenstad bruikbaar te maken, is het noodzakelijk om te rade te gaan bij de bezoekers zelf. Kunnen ze zich goed oriënteren in het centrum? Welke straten en pleinen vinden ze aantrekkelijk? Deze aanpak is tijdrovend, maar het levert interessante gegevens op die bovendien wat zeggen over de betreffende plek. De data kunnen de basis vormen voor concrete maatregelen die de beleving van de binnenstad vergroten.

Sfeer

Eind 2013 hebben Meet4Research en Mobil Centre de beleving van de binnenstad van Almere op ooghoogte onderzocht. 746 bezoekers op zeven pleinen in Almere Centrum werkten aan het onderzoek mee. Vooral 'sfeer' blijkt zwaar te wegen in de beleving van bezoekers aan het stadscentrum. Bij sfeer gaat het om zintuiglijke indrukken – wat we zien, voelen en horen. Almere Centrum wordt als redelijk kleurrijk, prettig en levendig ervaren. Ook voelen de bezoekers van de binnenstad zich in algemene zin prettig en op hun gemak. Uiteindelijk leidt dat positieve gevoel ertoe dat bezoekers van Almere Centrum wat langer blijven, geld uitgeven en graag terugkomen.

Uit het onderzoek komt wel een interessant verschil naar voren, namelijk dat tussen 'runbezoekers' en 'funbezoekers'. Runbezoekers bewegen zich doelgericht over de pleinen van Almere, bijvoorbeeld van het station op weg naar hun werk of studie aan de hogeschool. Funbezoekers zijn niet zo gefocust – ze komen om te genieten, te winkelen, de sfeer te proeven. Uit het onderzoek blijkt dat run- en funbezoekers Almere anders beleven. Dat is niet vreemd, want beide groepen hebben een andere bezoekmotivatie. Dat is in lijn met de psychologische reversals-theorie van Michael Apter die stelt dat de motivationele staat van iemand bepaalt hoe hij zich voelt of een situatie beleeft.

De binnenstad heeft nog altijd toekomst

Funbezoekers zijn enthousiaster over Almere Centrum dan runbezoekers. Ze zijn bijvoorbeeld te spreken over de bewegwijzering. Opmerkelijk is dat de bezoekers, ongeacht hun motivationele staat, positiever zijn over hun beleving van de binnenstad op momenten dat ze het als 'druk' ervaren. Op rustige momenten beoordelen ze de sfeerbeleving van het centrum zelfs als onvoldoende. Blijkbaar worden bezoekers van Almere te weinig geprikkeld als het rustig is en is er een kritische massa aan mensen nodig om het gevoel te hebben dat het 'gezellig druk' is. Voor Almere is met name het Stationsplein een belangrijke plek. Voor funbezoekers die hier met de trein aankomen kan het een eerste kennismaking met de stad zijn. Voor hen moet het Stationsplein gastvrij en prikkelend zijn. Treinende runbezoekers hebben daar minder behoefte aan: ze staan niet open voor verrassingen en zijn doelgericht. Dat roept een interessante vraag op: hoe kunnen we de binnenstad zo inrichten dat verschillende typen bezoekers zich thuis voelen in een omgeving die past bij hun motivationele staat?

Warme uitstraling

De binnenstad heeft nog altijd toekomst, omdat mensen er niet alleen maar naartoe komen om te winkelen. Gezelligheid, sfeer en andere belevingsaspecten zijn zeker zo belangrijk. Citymarketeers en hun collega's van de afdeling openbare ruimte kunnen allerlei maatregelen nemen om de stadsbeleving te verhogen. Het zit 'm daarbij vaak niet in architectuur, maar in acupunctuur – kleine ingrepen die een groot verschil kunnen maken. Denk daarbij aan het plaatsen van bomen, bloembakken en bankjes of het aanbrennen van goede bewegwijzering en oriëntatiepunten. Ook slim kleur- en materiaalgebruik is van belang: verschillende typen materialen en het gebruik van rode tinten zorgen bijvoorbeeld voor een warme, prikkelende uitstraling. Verder is het management van verwachtingen een mogelijkheid om te sturen op beleving. Zo zou Almere het 'lege' gevoel op pleinen een positieve draai kunnen geven door bezoekers erop te wijzen dat de stad gebouwd is op de groei. Bij dit alles is het van belang dat de gemeente zich telkens afvraagt voor wie ze het doet: de runbezoekers of de funbezoekers? Met de huidige crisis en leegstand in de binnenstad ligt een focus op de laatste groep voor de hand. Want als een stad erin slaagt om van een bezoek een beleving te maken, dan komt dat de omzet van de winkeliers ook ten goede. •

De auteurs zijn alle drie werkzaam aan de Universiteit Twente.

Bijlage 4

Beoordeling websites

Het succes van een organisatie wordt tegenwoordig steeds meer bepaald door haar website. Het is daarom van groot belang dat content op de website aansluit bij de behoefte van haar bezoekers. In één oogopslag dient de bezoeker de juiste informatie te verkrijgen. Bovendien is de website een visitekaartje voor de organisatie.

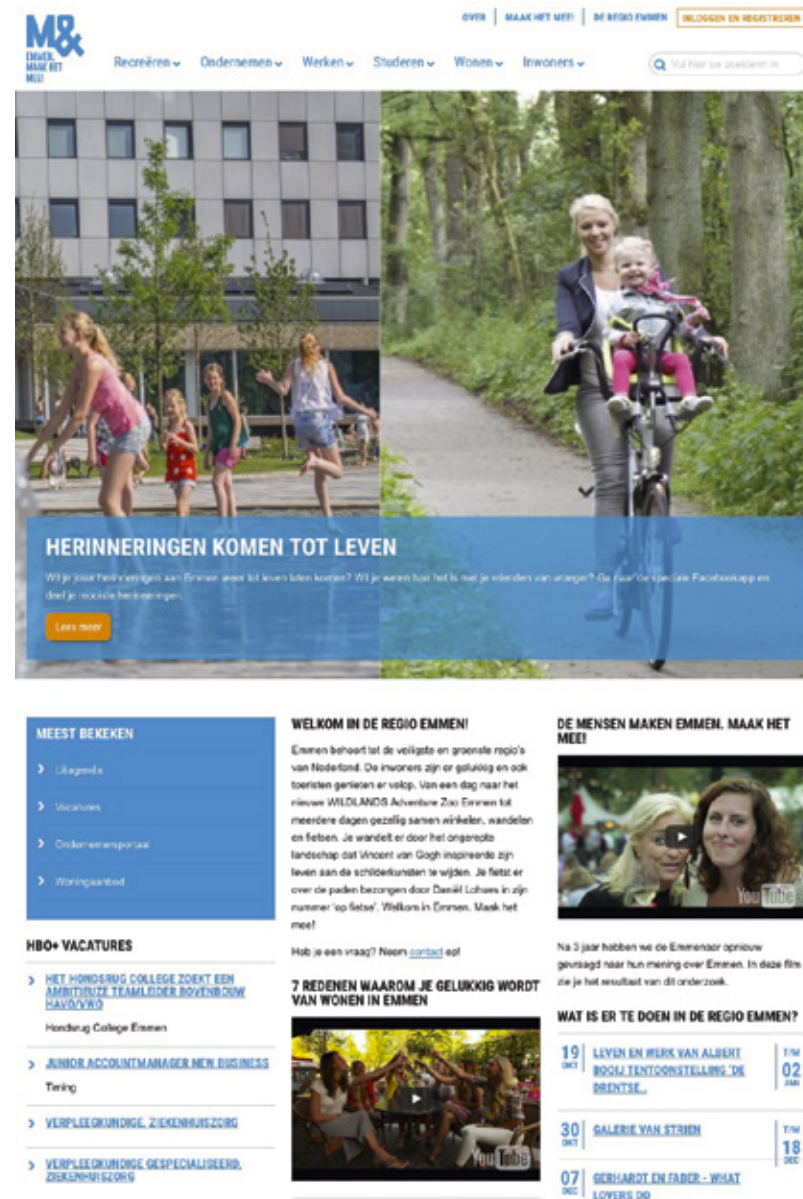
4.1 Hoeveelheid websites

Uit deskresearch is gebleken dat er vele websites in omloop zijn die informatie over de gemeente Emmen verstrekken voor de doelgroepen bewoners, ondernemers en bezoekers. Zoals :

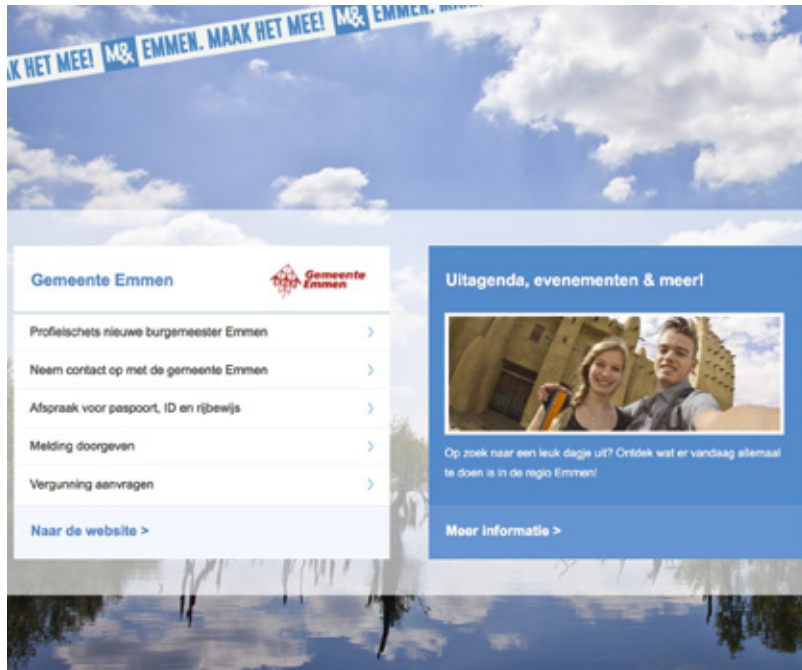
1. <https://www.emmen.nl/>
2. <https://www.emmenmaakhetmee.nl/>
3. <https://gemeente.emmen.nl/>
4. <http://emmencentrum.nl/>
5. <http://proef.drenthe.nl/nl/site/stichting-marketing-drenthe> (Marketing Drenthe)
6. <http://energiekemmen.nl/>
7. <http://www.emmenmaakhetgewoon.nl/>

De homepages van sites emmen, energiekemmen, emmenmaakhetmee en marketingdrenthe zijn hieronder weergegeven.

Daarnaast hebben ook de populaire toeristische attracties zoals Wildlands, het Veenpark en Plopsaland hun eigen website. Tevens worden voor grote evenementen in Emmen centrum Facebookpagina's aangemaakt die bewoners kunnen volgen. Uit de interviews blijkt dat de meerderheid van de respondenten het algemene regiomarketingbeleid van Emmen als versnipperd ervaren. De hoeveelheid aan websites die voornamelijk dezelfde doelgroepen bedienen is daar een duidelijke illustratie van.

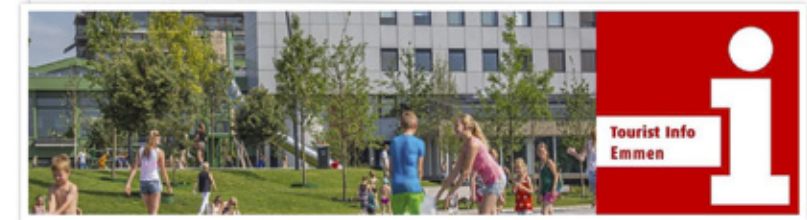


[Emmenmaakhetmee.nl](https://www.emmenmaakhetmee.nl)



emmen.nl

TOURIST INFO EMMEN



RECREËREN IN EMMEN

Bezoek WILDLANDS Adventure Zoo Emmen of wandel in het prachtige natuurgebied Bergerveen. Genieten van topsport of kunst & cultuur. Gezellig samen struikelen. Ontdek de vele mogelijkheden van de regio Emmen op de fiets via het zeer uitgestrekte fietspadennetwerk. En overnacht in een van onze hotels, bed & breakfasts, bungalows of op een van onze campings.



WAT IS ER VANDAAG TE DOEN?

19 SEP **LEVEN EN WERK VAN ALBERT BOOIJ TENTOONSTELLING 'DE DRENTSE...'** T/M **02** JAN

30 SEP **GALERIE VAN STRIEN** T/M **18** DEC

07 DEC **GERHARDT EN FABER - WHAT LOVERS DO**

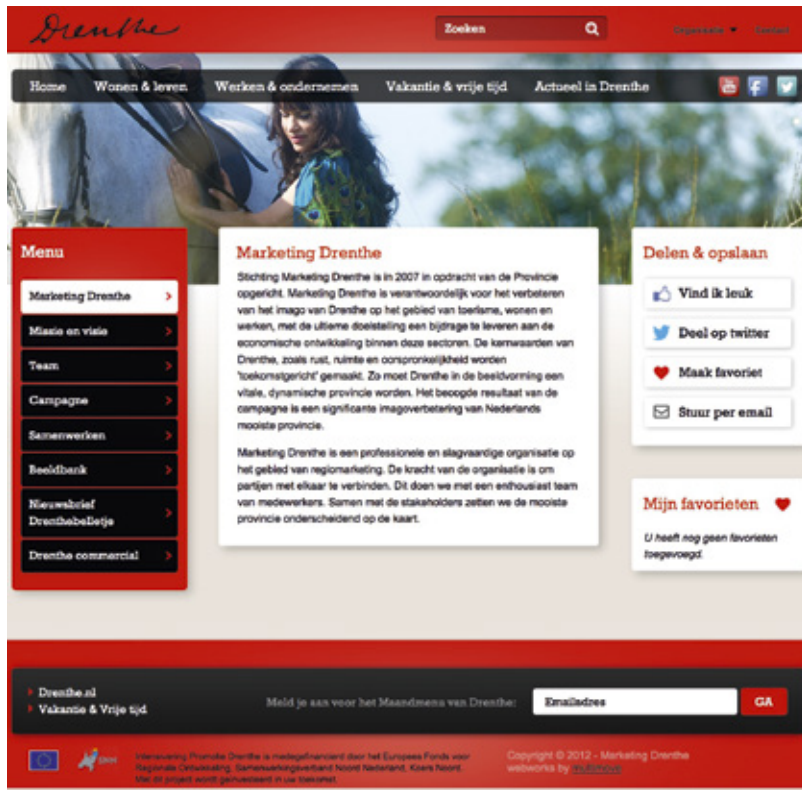
07 DEC **LEZING OVER GROTE HOEFDIEREN**

08 DEC **SABRINA STARKE - IMAGINE**



[Bekijk hier alle agenda items](#)

Energiekemmen.nl



Marketingdrenthe.nl

4.2 Bevindingen websites

Voor het analyseren van de website is door de onderzoekers een Netscan gebruikt. In een Netscan worden verschillende onderwerpen met betrekking tot websites beoordeeld. Hieronder volgen de belangrijkste onderwerpen.

4.3 Homepage

- Emmen.nl komt bovenaan in de zoekresultaten van Google wanneer gezocht wordt op Emmen. Ook energiekemmen.nl en emmencentrum.nl zijn prominent aanwezig.
- Emmen.nl is een startpagina voor gemeente.emmen.nl en emmenmaakhetmee.nl.

4.4 Navigatie

- De zoekfunctie van energiekemmen.nl geeft bijpassende resultaten weer. Getest is met "Emmen" in de zoekbalk. De resultaten waren zeer divers (evenementen, eten, drinken, contactgegevens, overnachtingsmogelijkheden en nog meer), maar hebben allen te maken met Emmen.
- De zoekfunctie van marketingdrenthe.nl werkt niet optimaal. Ook hier is getest met "Emmen" in de zoekbalk. Dan verschijnen nieuwsberichten waarbij de oudste uit 2011 bovenaan staat. Ook wordt er op de site nog gesproken van het dierenpark in het centrum. Kortom, een grondige actualisering van deze site is gewenst.
- Tevens kan de toerist die op zoek is naar een accommodatie in Drenthe een regio –dus niet een stad!- selecteren op de website van Marketing Drenthe. De vraag hierbij is of de toerist topografisch is ingesteld en weet dat Emmen in Zuidoost-Drenthe ligt.

4.5 Vormgeving

- Emmen.nl heeft een blauwe huisstijl, net als emmenmaakhetmee.nl. Beide websites zien er verzorgd uit.
- De website van de gemeente Emmen heeft een roze kleur huisstijl, terwijl het logo van de gemeente rood is.

- Op de website van emmenmaakthetgewoon.nl is geen enkel logo van Emmen zichtbaar. De huisstijl is donkerrood, lila en roze.
- De website emmencentrum.nl gebruikt de kleuren blauw, geel, groen en roze aan de hand van het logo van Vlinderstad.
- Marketing Drenthe en Tourist Info Emmen gebruiken beide een rode huisstijl. Het logo van (Marketing) Drenthe is prominent aanwezig op beide websites.
- De vormgeving van websites van Marketing Drenthe en de TIP passen niet bij de moderne vormgeving van websites als emmen.nl en emmenmaakhetmee.nl. De websites zijn statisch en niet interactief.

4.6 Actualiteit

- De laatst genoteerde actualiteit op de website van emmenmaakthetgewoon.nl is 24 februari 2016, met het bericht dat Wildlands zeer zuinig met drinkwater is.
- [Emmenmaakhetmee.nl](http://emmenmaakhetmee.nl) heeft een zeer actuele agenda die goed zichtbaar is op de homepagina.
- Marketing Drenthe hanteert een omgekeerde volgorde als het gaat om actuele berichten: het oudste bericht staat bovenaan.

4.7 Samenwerking

Zoekmachines zoals Google zien een link naar jouw website als stem. Oftewel, hoe meer links er vanaf andere websites naar jouw site verwijzen, hoe belangrijker jij in de ogen van Google bent. Daarnaast is de samenwerking tussen (toeristische) organisaties een onderdeel van dit onderzoeksrapport. De vraag is daarom in hoeverre de organisaties op het online platform samenwerken door middel van links. De bevindingen hiervan zijn:

- [Emmenmaakhetmee.nl](http://emmenmaakhetmee.nl) biedt de bezoeker de gelegenheid om de websites van de founders (Gemeente Emmen, de Rabobank en Domesta) te bezoeken. Daarnaast worden in het tabblad *ondernemen* diverse links weergegeven van onder andere ondernemers in de regio Emmen zoals Drentea, Kennispoort Drenthe, nachtlenzen.nl en Repak. Maar ook 123subsidie.nl, om ondernemers bij te staan in de zoektocht naar het werven van subsidies.

In de tabbladen recreëren en werken worden onder andere de websites van toeristische attracties, overnachtingsmogelijkheden en uitzendbureaus weergegeven. Geconcludeerd kan worden dat emmenmaakhetmee.nl vrijwel alle links van belangrijke (toeristische) organisaties op haar website benoemd. Wanneer “Emmen” in de zoekbalk van Google wordt ingevoerd, verschijnt bij sommige browsers emmenmaakhetmee.nl op pagina zes van de zoekresultaten. Dat is geen probleem omdat deze site automatisch verschijnt bij emmen.nl.

- Er is op geen van de websites van (toeristische) organisaties een link te vinden die verwijst naar de website van SMRE. Dit kan de oorzaak zijn van het feit dat emmenmaakhetmee.nl laag in de Google zoekresultaten verschijnt. De samenwerking op het online platform oogt van één kant te komen.
- Toeristische attracties benoemen wel andere toeristische attracties of musea met bij behorende links die te vinden zijn in de omgeving.
- Een site van een groot hotel in Emmen plaatst weliswaar een link over het winkelen maar de meest recente koopzondagenlijst gaat over 2015. En een ander bekend hotel deelt mee dat “De bouw van WILDLANDS, Adventure Zoo Emmen is volop bezig”
- Op de website van Tourist Info Emmen (energiekemmen.nl) worden diverse links gebruikt van mogelijkheden voor overnachten, eten en drinken. Maar ook de websites van toeristische attracties (Veenpark, Wildlands en Drouwenerzand) en musea kunnen bezocht worden via energiekemmen.nl.
- De website van Marketing Drenthe heeft een speciaal tabblad waarin alle Tourist Info punten worden benoemd inclusief een link naar de bijbehorende website. Omdat energiekemmen.nl en marketingdrenthe.nl vrijwel dezelfde huisstijl hebben, lijkt het er op dat beide organisaties nauw met elkaar samenwerken.

4.7 Overige bevindingen

- Tijdens de interviews met de geïnterviewden werd regelmatig Emmen *maakt* het mee genoemd. Wanneer emmenmaakhetmee.nl wordt ingevoerd, komt niet automatisch website emmenmaakhetmee.nl tevoorschijn.

- De website van Toerist Info Emmen heet energiekemmen.nl, gekozen aan de hand van de slogan. Uit één van de interviews blijkt echter dat de “I” van de Tourist Info zeer herkenbaar is voor toeristen/bezoekers in tegenstelling tot de vele slogans die een stad als Emmen rijk is.
- Op de website emmenmaakhetmee.nl worden de EMM-bassadeurs en de Koepel niet genoemd in het ondernemersportaal. Ook Vlinderstad komt niet aan bod.

4.8 Conclusie

Uit de bovenstaande bevindingen blijkt dat de vele websites een eigen huisstijl hanteren. Op dit moment is emmen.nl het voorportaal van gemeente.emmen.nl en emmenmaakhetmee.nl. Wanneer een bezoeker emmen.nl invoert, verschijnt automatisch de website van emmenmaakhetmee.nl. Naast de huidige tabbladen recreëren, ondernemen werken, studeren, wonen en inwoners is “gemeente Emmen” er aan toegevoegd, waardoor de bezoeker automatisch wordt doorgelinkt naar gemeente.emmen.nl voor gemeentelijke zaken.

De website van Marketing Drenthe kan een stevige opfrisbeurt gebruiken, waarbij vooral aandacht voor de zoekfunctie gewenst is.

De meerderheid van de respondenten verkondigden dat de samenwerking tussen partijen en organisaties verbeterd kan worden. De toeristische attracties in Drenthe benoemen (inclusief links) vrijwel allemaal de andere toeristische attracties en musea die in de omgeving te vinden zijn. Echter, nergens wordt de stichting SMRE of emmenmaakhetmee.nl genoemd waar de toerist nog meer – en actuelere!- informatie kan vinden over de regio Emmen. Dat terwijl emmenmaakhetmee.nl de ondernemers, horeca en toeristische attracties aanprijst op haar website.

De websites emmenmaakhetmee.nl en gemeente.emmen.nl voorzien de doelgroepen bewoners, bezoekers en ondernemers op alle fronten betreft informatie over de gemeente Emmen. Op basis daarvan worden websites als energiekemmen.nl, emmenmaakhetgewoon.nl en emmencentrum.nl al snel overbodig.

4.9 Aanbevelingen

Er zal kritisch gekeken moeten worden naar de efficiëntie van de diverse websites die op dit moment in gebruik zijn. Emmen.nl en daaraan gekoppeld Emmenmaakhetmee.nl bedient namelijk alle doelgroepen in Emmen en zal daarmee voor focus kunnen zorgen. De losstaande websites (zoals bijvoorbeeld energiekemmen.nl, emmenmaakhetgewoon.nl en emmencentrum.nl) kunnen opgaan in emmenmaakhetmee.nl.

De (toeristische) organisaties die op dit moment door SMRE worden benoemd op de website, kunnen als wederdienst ook een link op hun website plaatsen.

Dat geldt in het bijzonder voor de website van Marketing Drenthe. Het is voor de potentiële bezoeker van Emmen niet duidelijk op de website van Marketing Drenthe wat de mogelijkheden van Emmen zijn. De samenwerking zal op dit vlak met Marketing Drenthe verbeterd moeten worden.

Bijlage 5

Review “Evaluatierapport Marketing Emmen”

Door Prof. Dr. Gert-Jan Hospers
in opdracht van de Gemeente Emmen

In deze korte review geef ik mijn visie op het *Evaluatierapport Marketing Emmen* dat de Hanzehogeschool Groningen en Marketing op 14 november 2016 hebben opgeleverd. Ik baseer mijn oordeel niet alleen op het evaluatierapport zelf, maar ook op de *Beleidsnota Citymarketing Emmen 2012-2016* en het *SMRE Businessplan 2014-2016* en *Resultaten Stichting Marketing Regio Emmen januari 2014-september 2016*. Een en ander heb ik bestudeerd in het licht van mijn expertise op het gebied van city- en regiomarketing. Om een onafhankelijk oordeel te waarborgen heb ik met de onderzoekers, de gemeente Emmen en SMRE verder geen contact opgenomen. Hieronder puntsgewijs mijn oordeel:

(1) Het *Evaluatierapport Marketing Emmen* geeft blijk van goed, gedegen en bruikbaar onderzoek. De mix van marketing- en statistiekexperts in het onderzoeksteam heeft elkaar duidelijk versterkt: methodologisch zit het onderzoek goed in elkaar, de analyse is zorgvuldig en de verslaglegging adequaat. Ook zijn de onderzoekers helder over de problemen die inherent zijn aan effectonderzoek van city- en regiomarketing. Daarom is het ook goed dat ze de nadruk leggen op een kwalitatieve analyse, bij wijze van “verhaal achter de cijfers”. Het weergeven van citaten van gesprekspartners geeft een mooie inkleuring van wat er de afgelopen jaren is bereikt. Ik kan me dan ook vinden in de hoofdconclusie van de onderzoekers dat zij “het

functioneren van SMRE en het marketingbeleid als positief beoordelen”. Ook onderschrijf ik het merendeel van de adviezen, met name over het Ondernemersfonds, het ruimere budget en de SMART-doelstellingen. Wel denk ik dat het zaak is de organisatorisch getinte adviezen (zoals over de centrummanager, evenementen en Economische Zaken) goed te doordenken. Het lijkt me niet wenselijk dat daar de komende tijd alle energie naar uitgaat, zeker nu SMRE zo goed op dreef is met het invulling geven aan de “warme” marketing.

(2) In het verlengde van het vorige punt valt me op dat de onderzoekers in hun analyse relatief veel aandacht besteden aan bezoekers, recreatie en toerisme als uitgangspunt van de marketing. Dat is ook logisch, want binnen de city- en regiomarketing en het “klantdenken” waarop het is gebaseerd gaat daar traditioneel veel aandacht naar uit. Tegelijkertijd is het bijzondere van de marketing van Emmen tussen 2012 en 2016 juist is dat ze “warm” van aard is en beoogt de collectieve trots van de Emmenaren te vergroten. Zelf had ik daar in het onderzoek meer nadruk op gelegd, zeker als ik de marketingambities van de gemeente Emmen en die van de SMRE er nog eens naast leg. In het *Businessplan 2014-2016* wordt die ambitie goed geformuleerd: “De bewoners van Emmen zijn trots op hun regio en zijn als ambassadeurs verbonden met het merk Emmen. Als ambassadeur ondersteunen zij de promotie van de regio”. In dat kader had ik als onderzoeker nadrukkelijker gekeken naar de “output” (de reeks aan activiteiten die SMRE tussen 2012-2016 heeft ondernomen) en de deelresultaten die daarin zijn bereikt. Die geven meer inzicht dan alleen de “outcome” in de vorm van de NPS (Net Promotor Score)-score voor het toeristisch verblijf die de onderzoekers in de samenvatting als eerste (en dus belangrijkste) bevinding opvoeren. Zelf ben ik vanuit Emmens ambitie van “warme” marketing erg onder de indruk van het bereik van het ambassadeursplatform (ruim 18.500 aansluitingen) en het gemiddeld aantal bezoekers van 1500 per dag op de site www.emmenmaakhetmee.nl (zeker als je dat afzet tegen www.drenthe.nl). Ook de snel gestegen naamsbekendheid van “Emmen. Maak het mee!” is een resultaat om trots op te zijn. Vergeet niet dat citymarketing geen sprintje is, maar een marathon!

(3) Wanneer we verder inzoomen op de activiteiten die SMRE tussen 2012 en 2016 heeft ondernomen, dan kan ik me helemaal vinden in de conclusie van het evaluatierapport: “SMRE is een organisatie die met zijn beperkte middelen, kennis en mankracht een uitstekende prestatie neerzet”. Afgaande op bijlage 2 bij het evaluatierapport, waarin alle activiteiten van SMRE worden opgesomd, is het haast niet voor te stellen dat zo'n kleine organisatie (1,2 fte, aangevuld met HBO-studenten) dit brede pallet aan activiteiten heeft uitgevoerd. Gezien de marketingambitie is het moeilijk SMRE af te zetten tegen andere citymarketingorganisaties (elke gemeente heeft haar eigen model), maar mijn indruk is dat steden die meer fte aan citymarketing hebben minder acties ontplooiën. Interessant is daarbij dat het niet louter om communicatie gaat, maar ook om organisatie en advisering, zoals de Match Day, het Embassadeurs-project en het doorlopen van de “visitor journey”. Zelf vind ik de 36 aanmeldingen van Oud-Emmenaren die terug willen naar Emmen naar aanleiding van de campagnes “Terug naar het oude nest” en “Driving home for Christmas” iets om nader bij stil te staan. Het resultaat hiervan kan nauwelijks worden overschat. Stel dat de 10 mensen voor wie dit concreet en actueel wordt (stand: september 2016, aldus het verslag van de resultaten van SMRE) inderdaad besluiten om weer in Emmen te gaan wonen, dan mag dat echt als een prestatie van formaat worden aangemerkt, zeker binnen de “warme” marketing die Emmen nastreeft. Daarmee zou de cirkel “trots op Emmen – ambassadeurs – contact zoeken – retourmigratie” rond zijn. Het zou een indicatie zijn dat inspelen op het gevoel van (oud)-inwoners inderdaad werkt.

Kortom: ik ben positief over het *Evaluatierapport Marketing Emmen* met de kanttekening dat de bereikte (tussen)resultaten op het gebied van “warme” marketing volgens mij meer voor het voetlicht hadden mogen worden gebracht. De gemeente Emmen en SMRE maken zich sterk voor collectieve trots en hebben binnen korte tijd op dit terrein veel bereikt. Als aanvullend advies zou ik Emmen dan ook willen meegeven de focus op inwoners en de ambassadeursaanpak vast te houden en vanuit de gemeente verder te investeren in beleid dat aansluit

bij de “7 redenen waarom je gelukkig wordt van wonen in Emmen”. Ik hoop dat dit het kompas blijft waarop de citymarketing de komende jaren blijft varen. Houd dat doel ook in het oog bij het opvolgen van de organisatorische wijzigingen die de onderzoekers adviseren. Want uiteindelijk is de overkoepelende ambitie belangrijker dan de vraag hoe je een en ander moet organiseren. Of zoals een gesprekspartner uit het onderzoek het zegt: “SMRE is het meest succesvol geweest voor de doelgroep bewoners. Voor hen hebben er positieve veranderingen plaatsgevonden. Niet alle ondernemers delen dit positieve gevoel. Echter is het wel zo dat de inwoners de basis vormen voor de andere doelgroepen. Zolang de inwoners namelijk niet in Emmen geloven, zullen ondernemers dat ook niet doen”. Dat is een wijze uitspraak en een reden te meer om door te gaan op de ingeslagen weg, in het belang van alle Emmenaren.

Enschede, 28 november 2016
Gert-Jan Hospers

Prof. dr. Gert-Jan Hospers is economisch geograaf aan de Universiteit Twente en bijzonder hoogleraar city- en regiomarketing aan de Radboud Universiteit. Daarnaast is hij directeur van Stichting Stad en Regio en lid van de RvT van Enschede Promotie.

Over de auteurs

Drs. Frits van Leer is hogeschooldocent en onderzoeker bij Marklinq van het Lectoraat Marketing.

Dr. Karel Jan Alsem is Lector Marketing aan de Hanzehogeschool Groningen en in die hoedanigheid directeur van Marklinq. Daarnaast is hij docent marketing aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

Dr. Leenke Visser is hogeschooldocent en onderzoeker bij Marklinq van het Lectoraat Marketing.

Cristine Noordmans is vierdejaars student Commerciële Economie bij het Instituut voor Marketing Management, Hanzehogeschool Groningen.

Dankwoord

De auteurs zijn allereerst dank verschuldigd aan alle geïnterviewden. Vrijwel alle betrokkenen reageerden positief op de uitnodiging en tijdens de gesprekken bleek dat deze gesprekspartners vol passie over Emmen als plaats om te wonen, te werken en te bezoeken spraken. Voorts is dank verschuldigd aan de gemeente Emmen, en met name Eline Faber en Rita Vrieling, voor de ondersteuning in het hele proces. De marketeer van SMRE Dènis Assen heeft de auteurs geholpen door aanvullende informatie te verstrekken. Alle respondenten worden bedankt voor hun medewerking aan een interview.

Marklinq

Marklinq is een instituut voor toegepast marketingonderzoek van de Hanzehogeschool Groningen. Binnen Marklinq wordt marketingkennis ontwikkeld dat direct toepasbaar is voor de praktijk. Zowel op eigen initiatief als op basis van vragen vanuit de praktijk worden onderzoeken uitgevoerd door docent-onderzoekers en waar mogelijk door studenten.

Bedrijven en organisaties kunnen lid worden van Marklinq en verplichten zich dan om af en toe mee te doen aan een onderzoeksproject. Daarmee dragen ze bij aan kennisontwikkeling op het vlak van marketing. Daarvoor in de plaats krijgen leden toegang tot publicaties van Marklinq.

In de serie Marklinqpublicaties zijn verschenen:

Marklinqpublicatie 1

De marketingoriëntatie van het noordelijk bedrijfsleven

(door K.J. Alsem en F. van Leer), 2013

Marklinqpublicatie 2

De onderscheidendheid van merkwaarden in de zorg

(door K.J. Alsem en E.J. Kostelijk), 2013

Marklinqpublicatie 3

Effecten van crisissituaties op regio-imago's

(door K.J. Alsem en T. Fischer), 2013

Marklinqpublicatie 4

Toeristisch ondernemen in Noord-Nederland: Evaluatie van het toerisme-project VOTR2

(door E.J. Kostelijk en K.J. Alsem), 2013

Marklinqpublicatie nr. 5

Politieke partijen als merk: wat is de mate van onderscheid?

(door K.J. Alsem en T.R. Fischer), 2014

Marklinqpublicatie nr. 6

De kern van Haren

(door K.J. Alsem, S. Brakman en F.A. van Leer), 2014

Marklinqpublicatie nr. 7

Keuzeprocessen in de ouderenzorg: een verkennend onderzoek

(door L. Visser en J. de Jong), september 2014

Marklinqpublicatie nr. 8

Bezoekersprognose Wad & Zoo

(door K.J. Alsem en J. Wever), september 2015

Marklinqpublicatie nr. 9

Doing business in China, a marketing perspective

(door E.J. Kostelijk en K.J. Alsem), oktober 2015

www.marklinq.nl

Colofon

Uitgave

Marklinqpublicatie nr. 10

© Marklinq, Hanzehogeschool Groningen, Lectoraat
Marketing/Marktgericht ondernemen

November 2016

Serie Marklinq publicaties ISSN 2214-9597

Onderzoek en tekst

Frits van Leer, Karel Jan Alsem, Leenke Visser
en Cristine Noordmans

Beeldmateriaal

Theo Berends en eigen foto's

Marklinq

Marklinq is een instituut voor toegepast marketingonderzoek van de Hanzehogeschool Groningen. Binnen Marklinq wordt marketingkennis ontwikkeld dat direct toepasbaar is voor de praktijk. Zowel op eigen initiatief als op basis van vragen vanuit de praktijk worden onderzoeken uitgevoerd door docentonderzoekers en waar mogelijk door studenten.

marklinq@org.hanze.nl
www.marklinq.nl



Marklinqpublicatie nr. 10

