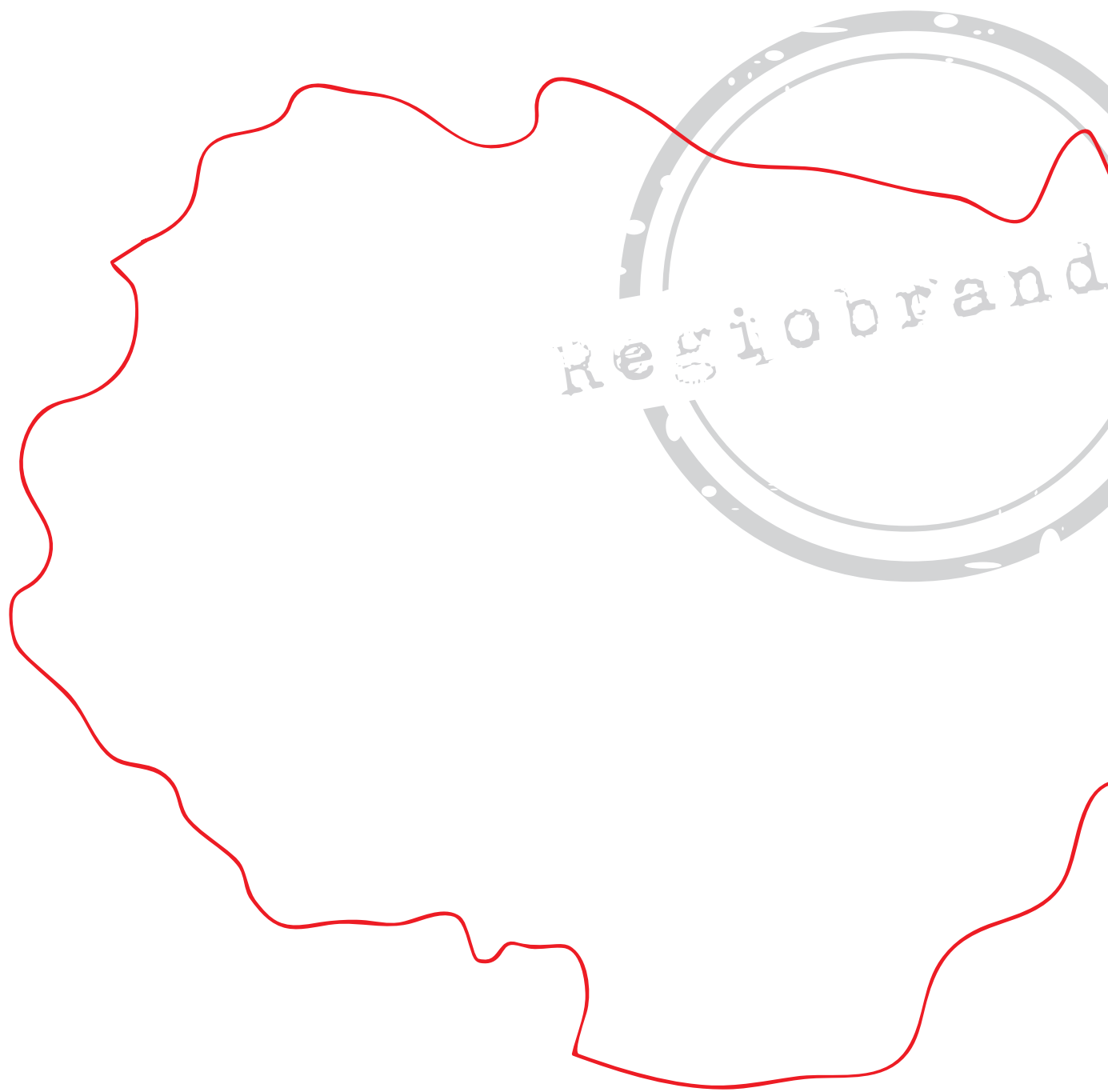




Regiobranding

Richting een duurzame, relevante en onderscheidende positionering van Twente.

Regiobranding

Richting een duurzame, relevante en onderscheidende positionering van Twente.

Ido Wentink

Universiteit Twente
Toegepaste Communicatiewetenschap
Enschede, 14 september 2006

Wentink, I. (2006). Regiobranding. Richting een duurzame, relevante en onderscheidende positionering van Twente. Universiteit Twente: Enschede.

Opdrachtgever:
Bas Wolters
SIR Communicatiemanagement



Afstudeercommissie:
Dr. J.M. Gutteling, faculteit Gedragwetenschappen
Dr. G.J. Hospers, faculteit Bedrijf, Bestuur en Technologie
Universiteit Twente



SUMMARY

The subject of this thesis is region branding research, with a special focus on the Dutch region Twente. Nowadays, cities, regions and countries are increasingly concerned about their reputation in relation to competitors. Due to growing similarities between regions in Western Europe, policy makers -in governments and businesses- are interested in the image of places.

Branding is specifically concerned with the creation of a certain image, ranking desired associations, to realize value and a competitive advantage. To create a set of desired associations in the minds of residents, companies and visitors, discrepancy between stored perception and experienced reality should be avoided.

This empirical study identifies the preconditions of region branding for Twente to create a suitable brand and communication strategy. The study concludes that Twente has a stereotype image outside the region and a large kind of self-awareness inside the region. As a consequence of a lacking structure to manage the communicated value proposition of the region, it is not clear for people what Twente stands for.

To realize the desired perception, the region needs a corporate public-private organization that manages and organizes the region brand Twente. Based on an umbrella vision, choices can be made about the business, brand and communication strategy.

SAMENVATTING

De identiteit en de beeldvorming van een stad, regio of land vormen steeds vaker een belangrijk punt op de agenda van bestuurders, zowel bij overheden als in het bedrijfsleven. Dit onderzoek richt zich op regio's, in het bijzonder Twente. De aandacht voor de identiteit en de beeldvorming van een regio maakt deel uit van het principe regiobranding. Gebieden in West-Europa gaan steeds meer op elkaar lijken en kunnen zich nog nauwelijks onderscheiden op basis van de economische- en de sociaalculturele infrastructuur. Daardoor neemt de interesse voor het vermerken van de regio bij beleidsbepalers toe.

Toch is regiobranding nog een relatief onbekend fenomeen. Naast de schaarse literatuur worden ook begrippen, zoals marketing en branding, nog vaak verward. Het begrijpen van dat verschil is mede bepalend voor de gewenste ontwikkeling van de regio. Marketingcommunicatie gaat over het aanprijzen en promoten de regio bij de doelgroep om producten van de regio af te zetten. Vanuit het perspectief van communicatie houdt branding zich bezig met beeldvorming, het ordenen van de gewenste associaties van de regio. Hierbij is het van belang dat het gevormde beeld overeenkomt met wat bewoners, bedrijven en bezoekers ervaren als ze daadwerkelijk ervaring opdoen met de regio.

Naar aanleiding van de groeiende aandacht voor regiobranding en de heersende onvrede over de wijze waarop Twente zich nu (niet) profileert, heeft SIR Communicatiemanagement opdracht gegeven onderzoek te doen naar de mogelijkheden voor regiobranding van Twente. Voor deze studie is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Wat zijn de randvoorwaarden van regiobranding, zodat in de toekomst voor Twente een passende merk- en profileringsstrategie kan worden uitgezet?

Behalve onderzoek naar de bestaande literatuur over regiobranding, is gebruik gemaakt van desk research, interviews, discussiegroepen en een enquête. Op de volgende deelvragen is geprobeerd antwoord te verkrijgen:

- I Over welke identiteit(en) beschikt Twente?
- II Wat is het imago van Twente?
- III Zijn buitenstaanders zich bewust van de aanwezigheid van de regio?
- IV Welke rol speelt Twente in het leven van een Twentenaar?
- V Op welke wijze profileert Twente zich en welke partijen houden zich daarmee bezig?
- VI Wie hebben belang bij een sterk regiomerk?

Een regiomerk draagt bij aan het beeld en uiteindelijk de ontwikkeling van de regio. Het aantal impressies van een regio is praktisch onuitputtelijk en hebben een onevenredige impact. Daarom moet een regio zich op een relevante en unieke manier weten te onderscheiden. De randvoorwaarden van regiobranding richten zich op de wijze waarop een regio zich kan onderscheiden door middel van positionering. Positioneren kan op drie niveaus, namelijk: business-, merk- en communicatieniveau. Regiobranding start bij het positioneren van de regio op businessniveau. Hiervoor vormt het door Van Bekkum (2005) ontwikkelde Six-C-model een interessante bijdrage. Op basis van de componenten cultuur, kerncompetenties, relevante doelgroepen, ontwikkelingen, concurrentie en corporate strategie kunnen keuzes gemaakt worden ten aanzien van de positionering van de regio.

Vanuit een gemeenschappelijke visie op businessniveau kunnen keuzes gemaakt worden ten aanzien van de merkstrategie en de profilering. Dat zijn achtereenvolgens de juiste stappen van een goed regiobeleid richting een duurzame, relevante en onderscheidende positionering van Twente. Relevantie is van belang omdat het geschetste beeld aan moet sluiten bij de identiteit van de regio en de ontwikkelingen in de markt. Door een unieke positie te kiezen onderscheidt de regio zich ten opzichte van concurrenten. De gemaakte keuzes ten aanzien van de positionering moeten houdbaar zijn voor een lange termijn, daarmee wordt duurzaamheid gerealiseerd.

Voor deze empirische studie is op verschillende wijzen data verkregen. De enquête gaf inzicht in de merkpersoonlijkheid van de Twente, gebaseerd op de opinie van personen uit de regio en daarbuiten. De interviews zijn gehouden met personen die werkzaam zijn binnen de regionale overheid en personen die het bedrijfsleven uit de regio vertegenwoordigen. Daarmee werd meer duidelijk over de streekidentiteit, het bewustzijn, de ontwikkelingen en de strategieën

van de regio. Met twee groepsdiscussies -één met communicatie-experts en één met vertegenwoordigers van bewoners, bezoekers en bedrijven- zijn inzichten verzameld ten aanzien van onder andere de ontwikkelingen, de strategieën, de concurrenten en de profilering van Twente.

Conclusies

Een regio kenmerkt zich doordat mensen identiteiten toekennen aan een gebied. De identiteit vormt zich door de aanwezigheid van een territorium, bepaalde symbolen en instituties. Twente beschikt over duidelijke grenzen, typische symboliek en instituties die de identiteit van de regio overeind houden. Maar de identiteit wordt ook gevormd doordat ze een rol speelt in het bewustzijn van mensen. Buiten de regio blijft het bewustzijn van Twente bij mensen achter. Door een imago dat voortkomt uit een agrarisch bestaan heerst bij mensen zelfs een bepaalde stereotypering ten aanzien van de regio. Daarentegen is het bewustzijn binnen de regio sterk. Twentenaren zijn trots op de regio en beschikken over een 'wij-gevoel'.

De regio profileert zich tot op heden met versnipperde en inconsequente boodschappen. Er bestaan meerdere initiatieven, voornamelijk binnen de aandachtsvelden toerisme en technologie. Daarbij ontbreekt een overkoepelende strategische visie. Hieraan is behoefte omdat nu geen keuzes worden gemaakt, die een onderscheidende en unieke positie oplevert. Daarom blijft de beeldvorming van Twente achter bij de daadwerkelijke identiteit.

In Twente bestaat niet één overkoepelende organisatie die zeggenschap heeft over het regiomerk. Het toeristische segment timmert flink aan de weg, maar binnen andere aandachtsvelden gebeurt nauwelijks iets. Daarnaast hebben beleidsbepalers voorkeur voor de individuele agenda in plaats van een gezamenlijke agenda, waardoor er geen sprake is van "sense of urgentie" ten aanzien van de beeldvorming van Twente. Een gemeenschappelijke visie over de wijze waarop de regio kan werken aan de heersende beeldvorming ontbreekt.

Aanbevelingen

Op basis van de conclusies zijn aanbevelingen gedaan om een sterk Twents regiomerk te kunnen realiseren. Regiobranding vraagt om een regionaal economisch beleid. Op basis van de regionale identiteit, kerncompetenties en marktontwikkelingen kan op businessniveau een duidelijke visie worden geformuleerd ten aanzien van het regiomerk Twente. Als Twente daadwerkelijk van de heersende stereotypering af wil en een onderscheidende positie in de markt wenst, dan is het van belang om te realiseren dat goed reputatiemanagement een relatief lang, duur en onzichtbaar proces vormt. Juist bestuurders moeten zich hiervan bewust zijn en zich niet laten leiden door de (politieke) agenda.

Zowel bedrijven, bezoekers als bewoners hebben baat bij een juist beeld van de regio. Zij, maar ook media en ambassadeurs helpen een goed brandingproces op gang. Het beleid van een regiomerk start bij het focussen op, en koppelen van, gewenste associaties van Twente. Het beeld van de regio krijgt dan vorm en onderscheid wordt gecreëerd. Een regiomerk krijgt waarde door keuzes ten aanzien van:

- Doelgroepen focus
- Integriteit en authenticiteit
- Merkstructuur
- Onderscheid

Regiobranding is een proces van lange adem en daarom een langetermijnvisie vereist. Hiervoor is structuur ten aanzien van de organisatie en financiering noodzakelijk. Eén organisatie, bestaande uit publieke en private partijen, maakt het mogelijk om leiding en sturing te geven aan het gekozen positionering. De verantwoordelijken moeten daadkrachtig, resultaatgericht en onafhankelijk van politieke invloeden zijn. Een gezamenlijke visie op businessniveau vormt de basis voor keuzes ten aanzien van de aandachtsvelden (merkpositionering) en de profilering daarvan (communicatiepositionering).

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	VIII
1 INLEIDING: Regiomerk Twente	9
1.1 Territoriale concurrentiestrijd	9
1.2 Doelstelling onderzoek	9
1.3 Probleemstelling	10
1.4 Deelvragen	10
1.5 Wetenschappelijk en theoretisch kader	10
1.6 Globale onderzoeksopzet	10
1.7 Inhoud van de studie	11
2 LITERATUUR: Een regio positioneren als een merk	12
2.1 Regiovorming	12
2.2 Identiteit	13
2.3 Beeldvorming	14
2.3.1 <i>Stereotypering</i>	14
2.4 Relevante doelgroepen	15
2.4.1 <i>De creatieve klasse</i>	16
2.5 Branding is een merk bouwen	16
2.5.1 <i>Merken</i>	16
2.5.2 <i>Merkwaarde</i>	17
2.6 Positioneren	17
2.7 Businesspositionering	18
2.7.1 <i>Uitgangspunt van regiobranding</i>	19
3 ONDERZOEKSOPZET: Onderzoek en conceptueel model	20
3.1 Conclusies literatuuronderzoek	20
3.2 Conceptueel model voor regiopositionering	20
3.3 Onderzoeksopzet	21
3.3.1 <i>Individuele interviews</i>	22
3.3.2 <i>Groepsdiscussies</i>	22
3.3.3 <i>Desk research</i>	23
3.3.4 <i>Enquête</i>	23
3.4 Weergave onderzoeksvorm	24
4 ANALYSE VAN TWENTE: Van identiteit naar merk	25
4.1 Streekidentiteit: cultuur en competenties	25
4.1.1 <i>Menselijk gedrag</i>	26
4.1.2 <i>Symboliek</i>	26
4.1.3 <i>Instituties</i>	26
4.1.4 <i>Ligging en grenzen</i>	26
4.1.5 <i>Sociale positie</i>	27

4.1.6	<i>Economische positie</i>	27
4.2	Het bewustzijn bij relevante doelgroepen	27
4.2.1	<i>Zelfbewustzijn</i>	27
4.2.2	<i>Imago</i>	28
4.3	Ontwikkeling en strategie	30
4.4	Concurrenten	31
4.4.1	<i>Industrieregio's</i>	31
4.4.2	<i>Stadsregio's</i>	32
4.4.3	<i>Toeristische regio's</i>	32
4.5	Huidige profilering	33
4.5.1	<i>Toerisme</i>	33
4.5.2	<i>Kennisintensieve bedrijvigheid</i>	33
4.5.3	<i>Publiek-private samenwerking</i>	34
5	ADVIES REGIOMERK TWENTE: Positioneren en organiseren	35
5.1	Conclusies	35
5.2	Aanbevelingen	37
5.2.1	<i>De regio</i>	37
5.2.2	<i>Regiomerk</i>	37
5.2.3	<i>De organisatie</i>	38
5.3	Discussie	39
5.3.1	<i>Resultaatgerichte en daadkrachtige organisatie</i>	39
5.3.2	<i>Theorie en gekozen onderzoek</i>	39
5.3.3	<i>De betekenis van dataverzameling</i>	40
	LITERATUUR	41

VOORWOORD

Als afstudeeropdracht voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente heb ik onderzoek verricht naar de mogelijkheden van regiobranding. Hierbij richt ik mij op de regio Twente. Dit rapport is bedoeld als het vertrekpunt voor Twentse beleidsbepalers, maar vormt ook een interessante bijdrage voor diegene die geïnteresseerd is in de koppeling tussen de theorie en de praktijk van regiobranding.

Mijn dank gaat uit naar Jan Gutteling en Gert-Jan Hospers, de begeleiders vanuit de Universiteit Twente. Mijn afstuderen werd tegelijkertijd gekenmerkt door een uitzonderlijke samenwerking tussen twee faculteiten. Als deze samenwerking een voorbode is voor een fusie binnen de Universiteit Twente dan gaat ze een zonnige toekomst tegemoet. Ook wil ik Bas Wolters bedanken, die namens zijn bureau SIR Communicatiemanagement mij de kans bood te werken aan dit interessante en actuele onderwerp. Bas, ook nog bedankt voor het openen van vele Twentse deuren.

Bovenal wil ik mijn ouders en mijn vriendin Naomi Marissink bedanken voor de steun en interesse gedurende mijn studiejaren en tijdens het afstuderen in het bijzonder. Jullie boden een luisterend oor en de nodige mentale ondersteuning. Iedereen bedankt!

Enschede, 14 september 2006

Ido Wentink

1 INLEIDING: Regiomerkt Twente

Dit onderzoek houdt zich bezig met de mogelijkheden van regiobranding. Branding kan worden gezien als het bouwen van een merk. Producten, diensten en organisaties zijn al bekend als sterke of zwakke merken. Een regio als merk is een relatief onbekend begrip. Tijdens deze studie wordt ingegaan op het principe van regiobranding, van waaruit beslissers kunnen vertrekken om vorm te geven aan uiteindelijk de profilering van de regio. Dit onderzoek richt zich in het bijzonder op de regio Twente.

1.1 Territoriale concurrentiestrijd

Het idee bestaat dat door vervagende grenzen, een globaliserende economie en een groeiende mobiliteit van mensen de kwetsbaarheid van steden en regio's is vergroot. Uit angst om van de kaart te worden geveegd hebben de overheden en het bedrijfsleven steeds meer aandacht voor de identiteit en beeldvorming van territoriale gebieden. Het aantrekken en behouden van mensen en kapitaal is van belang voor de sociale, de culturele en de economische ontwikkeling van een stad of regio.

Deze territoriale strijd wordt belicht vanuit een West-Europees perspectief. Met name in dat deel van Europa wordt een positief imago van steden en regio's bedongen. Steden als Amsterdam, Rotterdam en gebieden als Groningen, het Deens-Zweedse regio Oresund en het Duitse Ruhrgebied zijn voorbeelden gebieden die in de markt zijn gezet als zijnde merken. Bij al deze voorbeelden is een strategische rol weggelegd voor zowel de overheid als het bedrijfsleven, ofwel een zogenaamde publiek-private samenwerking.

Amsterdam	'I Amsterdam'	
Groningen	'Er gaat niets boven Groningen'	
Oresund	'The human Capital'	

Figuur 1.1: Voorbeelden branding in West-Europa.

Deze studie richt zich op de regio Twente. Deze regio is gelegen in het oosten van Nederland en maakt deel uit van de provincie Overijssel. De regio Twente telt ongeveer 600.000 inwoners, die zijn verdeeld over veertien gemeenten. Het gebied kenmerkt zich door een evenwichtige afwisseling van stedelijk en landelijk gebied. De regio heeft als merk nog geen geschiedenis. Toch kent de regio al wel een bepaalde historie en identiteit. Daarom hangen aan het begrip Twente een aantal associaties, die per individu kunnen verschillen. Hoe wordt nu gekeken naar de regio? Het oordeel is vooral een kwestie van individuele perceptie en hangt dus gedeeltelijk samen met de objectieve werkelijkheid. Het is imago is steeds vaker bepalend voor bedrijven, bewoners en bezoekers bij het maken van keuzes.

1.2 Doelstelling onderzoek

Het doel van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen in de randvoorwaarden die het fenomeen regiobranding mogelijk maakt. Een strategische visie draagt bij aan de wijze waarop een regio zich profileert. Dit rapport verduidelijkt dat voorafgaand aan de uiteindelijke profilering een lang pad moet worden bewandeld. De positionering van een merk is van invloed op de beeldvorming van de regio en creëert een onderscheidende positie in de markt.

De bevindingen met betrekking tot de branding van Twente vormen een wetenschappelijk kader voor regionale beleidsbepalers. Op basis desk research, interviews, discussiegroepen en een enquête is data verzameld en zodoende het fundament voor de toekomstige strategie van het regiomerkt Twente gelegd.

1.3 Probleemstelling

Een sterke reputatie van de regio draagt onder andere bij aan het aantrekken en behouden van mensen en kapitaal. Aan de aantrekkingskracht van de regio moet voortdurend worden gewerkt. Als dat gebeurt dan kan worden voldaan aan de verwachtingen en behoeften van stakeholders. Hierbij vormt het positioneren van de regio een belangrijk proces. De onderzoeksvraag van deze studie luidt als volgt:

Wat zijn de randvoorwaarden van regiobranding, zodat in de toekomst voor Twente een passende merk- en profileringstrategie kan worden uitgezet?

SIR Communicatiemanagement is vanuit zakelijk oogpunt met name geïnteresseerd in de wijze waarop een regiomerk kan worden gepositioneerd en vervolgens worden geprofileerd. SIR wil in de toekomst een 'merkenpaspoort' ontwikkelen, die mogelijk ook van toepassing kan zijn voor het bouwen van een regiomerk. Tevens bestaat bij SIR, meer vanuit emotionele betrokkenheid, de wens van een eensgezind regiobeleid dat de kansen van een regio zo veel mogelijk benut.

1.4 Deelvragen

Door middel van de volgende deelvragen wordt getracht specifieke aspecten uit de probleemstelling nader te onderzoeken:

- I Over welke identiteit(en) beschikt Twente?
- II Wat is het imago van Twente?
- III Zijn buitenstaanders zich bewust van de aanwezigheid van de regio?
- IV Welke rol speelt Twente in het leven van een Twentenaar?
- V Op welke wijze profileert Twente zich en welke partijen houden zich daarmee bezig?
- VI Wie hebben belang bij een sterk regiomerk?

De deelvragen worden beantwoord door zowel een theoretisch als een empirisch onderzoek. Interessant aan deze probleemstelling en onderzoeksvragen is dat het regiomerk Twente vanuit zowel sociaalgeografische-, gedrags- als communicatiewetenschappelijke invalshoeken wordt belicht.

1.5 Wetenschappelijk en theoretisch kader

Relatief veel literatuur is te vinden ten aanzien van branding, corporate branding en positionering. Echter die kennis is met name gefocust op producten, diensten en organisaties en nauwelijks op regio's. Het laatste decennium van de twintigste eeuw is bij private en openbare bestuurders het vermerken van steden, regio's en landen hoger op de beleidsagenda komen te staan. Als belangrijke oorzaken worden de globalisering van de economie en de integratie van Europa genoemd, waardoor steden, regio's en landen van de kaart dreigen te verdwijnen. In de strijd om het aantrekken en het behouden van mensen en ondernemingen bestaat de overtuiging dat de boot niet gemist mag worden. Op deze manier draagt het onderzoek bij aan de wetenschappelijke kennis ten aanzien van regiobranding, een vakgebied dat nu nog in haar kinderschoenen staat.

Ook voorziet dit onderzoek in de praktische relevantie, door het creëren van een wetenschappelijk kader voor regionale beleidsbepalers over het regiomerk Twente. Dit document vormt een vertrekpunt voor een strategisch beleid ten aanzien van een sterk regiomerk Twente en de discussie daar omheen. Als Twente op een juiste wijze op de kaart wordt gezet ontstaan er kansen voor de regio om in sociaal, cultureel en economisch opzicht te groeien.

1.6 Globale onderzoeksopzet

Deze studie kenmerkt zich door een exploratief onderzoek. Het doel hiervan is te onderzoeken welke componenten van belang zijn voor de positionering van Twente. Aan de hand van kwalitatieve onderzoeksmethoden, en ook een kwantitatieve methode, is informatie verzameld en geanalyseerd. In het eerste deel wordt aan de hand van een literatuurstudie de verschillende begrippen uit de probleemstelling besproken. Het vervolg is empirisch van aard. Hiervoor wordt gebruikt gemaakt van relevante documenten, individuele interviews, discussiegroepen en een enquête.

Met het bij elkaar brengen van relevante documenten wordt niet opnieuw 'het wiel uitgevonden', maar juist reeds bestaande kennis samengebracht. De verkregen informatie uit het empirisch onderzoek wordt getoetst aan het theoretisch kader. De aanbevelingen, gestoeld op zowel de theorie als praktijk, vormen het begin voor regionale beleidsbepalers van een strategisch beleid ten aanzien van regiobranding in Twente.

1.7 Inhoud van de studie

De opbouw van dit onderzoeksrapport volgt in grote lijnen de deelvragen zoals die zijn gesteld in paragraaf 1.4. In hoofdstuk 2 worden de relevante begrippen en opvatting ten aanzien van regiobranding besproken. Denk hierbij aan identiteit, beeldvorming, branding en positionering zoals van toepassing op een regio. Hoofdstuk 3 gaat in op de onderzoeksopzet. Hierin worden de gekozen methoden van onderzoek besproken. Het vierde hoofdstuk bestaat uit een beschrijving van de resultaten. Deze resultaten worden kritisch beschouwd en zijn de aanleiding voor de conclusies en aanbevelingen ten aanzien van het (zelf)bewustzijn van de regio, de profilering van de regio en de organisatie daarvan. Deze conclusies en aanbevelingen zijn beschreven in hoofdstuk 5. Het vijfde hoofdstuk wordt afgesloten met een terugblik en een discussie die beide ingaan op dit onderzoek als geheel.

2 LITERATUUR: Een regio positioneren als een merk

In de inleiding zijn enkele oorzaken genoemd waardoor de territoriale concurrentiestrijd in West-Europa op gang is gekomen. Daarnaast is ook als oorzaak aan te wijzen dat in Nederland de komende jaren de vergrijzing toeneemt en de omvang van de beroepsbevolking daalt. De schaarste aan inwoners en werknemers kan tot concurrentie tussen regio's leiden. Nederlanders voelen zich sterk verbonden met Nederland, terwijl bijna niemand iets heeft met Europa. Streken en streekidentiteiten staan dan ook in toenemende mate in de belangstelling. Dit is het geval bij professionals, zij die dagelijks met de territoriale vraagstukken te maken hebben. Of dit ook geval is bij de 'gewone' burger is nauwelijks bekend (Simon, 2004).

Is een regio een merk?

In de hedendaagse literatuur over marketing neemt branding vaker een centrale rol in. Dit onderwerp richt zich voornamelijk op merken van grote organisaties en consumentenproducten. In deze studie wordt branding op een niet traditionele wijze toegepast, maar bestudeerd vanuit een territoriaal perspectief als dat van een regio. Ofwel, het tot nu toe relatief onbekende fenomeen 'regiobranding'. De meeste onderzoeken over regiomerken zijn verricht vanuit de invalshoek van organisaties, producten en diensten. Omdat de hedendaagse literatuur over regiobranding schaars is wordt ook bij deze studie voor een groot deel deze benadering gevolgd. Wel is het verstandig te signaleren dat dit niet klakkeloos kan worden aangenomen. Het toepassen van het merkdenken op organisaties, producten en diensten heeft zijn nut bewezen: het creëert differentiatie en daarmee voorkeur. Maar geldt dat ook voor iets ongrijpbaars als een regio? Is een regio te beschouwen als een merk? Vanuit de theorie gezien is een regio een object in ons brein waaraan allerlei associaties hangen en is ze dus weldegelijk een merk. Speelt een regio een rol binnen keuzeprocessen van toeristen, ondernemers en bewoners? Jazeker. Een regio speelt een rol binnen allerlei keuzeprocessen, want individuen hebben nu eenmaal bepaalde verwachtingen van een regio.

Marketen of vermerken?

Steden, regio's en landen zijn steeds vaker geïnteresseerd in marketing- en brandingtechnieken om het gebied onder de aandacht te brengen bij relevante stakeholders (Kotler, 1993). De termen marketing, branding en vele afgeleiden daarvan worden hierbij door elkaar gebruikt. Toch bestaan er wezenlijke verschillen tussen het marketen en merken van een gebied. "Bij marketing vormen wensen en behoeften van consumenten de leidraad voor het handelen van organisatie; bij branding is een zelfgekozen visie, missie en identiteit meer richtinggevend", aldus Riezebos (2006). Branding gaat over het koppelen van associaties van de regio in het brein van een individu, ofwel het beeld dat iemand heeft van de regio. Marketen gaat plannen, prijzen en promoten om afzet bij de doelgroep te bereiken, vermerken gaat over beeldvorming. Merkbouwen wordt beschouwd als een proces van het systematisch koppelen van associaties. Het doel van een regiomerk is de regio op een relevante manier te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie. Een aantrekkelijk alternatief vormen. Als het lukt om de juiste associaties te kiezen -die passen bij de identiteit van de regio en die voldoen aan de behoeften van belangrijke stakeholders- dan wordt toegevoegde waarde gecreëerd. Regio's spelen in op markten waar een regionaal merk steeds meer een toegevoegde waarde oplevert zoals het toerisme, het bedrijfsleven, de arbeidsmarkt en de woon- en leefomgeving.

2.1 Regiovorming

Dit onderzoek focust zich in het bijzonder op Twente als regio. Een regio wordt in de hedendaagse maatschappij beleefd als zijnde groter dan een stad of gemeente, maar kleiner dan een provincie of een land. Gilbert (1988 in: Brons, 1999) beschouwt de regio als een proces en noemt een drietal concepten van regiovorming: de regio als een lokaal respons op kapitalistische processen; de regio als een symbolische toe-eigening van een stuk ruimte en het bewustzijn van een gemeenschappelijke cultuur; de regio als een medium voor sociale interactie. Hierbij gaat het differentiatie tussen verschillende regio's, de verbanden tussen individuen en groepen binnen de maatschappij.

Regio's zijn stukken ruimte, waarvan de elementen intern meer overeenkomst vertonen dan met de elementen buiten die regio. Regio's manifesteren zichzelf zowel in de geografische realiteit als in cognitieve representaties. (Brons, 1999)

Een regio vormt zich doordat mensen identiteiten toekennen aan een gebied. De sociaal-geograaf Paasi (1996) hanteert meer statische begrippen bij zijn uitleg over de theorie van regiovorming. Paasi gaat in op de betekenis van, en verband tussen, gebieden en identiteiten van een regio. Met het begrip regio wordt een sociaal construct bedoeld dat is ontstaan door politieke, economische, culturele en bestuurlijke activiteiten (o.a. Allan, 2005; Hospers, 2004; Tschirhart, 2003). De identiteit van een regio vormt zich door vier achtereenvolgende fasen in een willekeurige volgorde: territorium, symboliek, instituties en bewustzijn.

Territorium	Een gebied onderscheidt zich ten opzichte van andere gebieden in ruimtelijke zin. Hierbij gaat het om regionale grenzen die duidelijk beschreven en herkenbaar zijn.
Symbolen	De ontwikkeling van regionale symbolen. Denk hierbij aan de naam van de regio, het voorkomen van de regio op landkaarten en typische kenmerken.
Instituties	Gebiedsinstituties zijn noodzakelijk om het gebied territoriaal en symbolisch in stand te houden. Hierbij gaat het om bijvoorbeeld bestuurlijke kracht en educatieve centra.
Bewustzijn	De mate waarin een regio een rol speelt in het bewustzijn en de sociale praktijk van mensen, bij zowel individuen als groepen. Hierbij gaat het zowel om mensen binnen de regio als ook daarbuiten.

Figuur 2.1: *Fasen van regiovorming.*

2.2 Identiteit

De mogelijke oorsprongen van het begrip identiteit stellen dit begrip voor als een entiteit die eenzelfde identiteit heeft over een bepaalde periode of een identiteit van gelijkheid en herhaling (Bernstein, 1984 in: Franzen en van den Berg, 2001 en Van Riel, 1996). Het gaat over gelijkheid, herhaling en iets unieks. Floor en van Raaij (1998) beschrijven de identiteit als een geheel van eigenschappen, ook wel de persoonlijkheid genoemd.

Met een meer organisationele opvatting definieert Van Riel (2003) het begrip geprojecteerde identiteit als de wijze waarop de organisatie daadwerkelijk naar buiten treedt, de zelfrepresentatie (Van Gemert en Woudstra, 2000). Het impliciete en expliciete aanbod van signalen waarmee een organisatie uiting geeft van haar unieke kenmerken, door middel van de uitingvormen gedrag, communicatie en symboliek. De geprojecteerde identiteit komt voort uit een drietal zienswijzen van identiteit: de gepercipieerde, gewenste en toegepaste identiteit. De gepercipieerde identiteit betreft de verzameling van kenmerken die in de ogen van de leden van een organisatie typerend zijn voor de continuïteit, onderscheidendheid en centraliteit van de eigen organisatie. Hierbij gaat het dus om de wijze waarop medewerkers de organisatie waarnemen. De gewenste identiteit is het droombeeld van het management, zoals men hoopt dat de organisatie wordt onder haar bestuurlijke leiding. De toegepaste identiteit omvat het geheel van signalen dat een organisatie veelal onbewust en soms bewust uit door middel van gedragingen van medewerkers op alle niveaus van de organisatie. Kortom, de wijze waarop medewerkers zich gedragen.

Volgens Noordman (2005) zegt de regionale identiteit iets over wat ze werkelijk is en waarin ze verschilt van anderen. De identificerende kenmerken van een regio moeten voldoen aan centrale, onderscheidende en permanente eigenschappen. De identiteit van een regio kan, volgens Noordman, in principe uit acht elementen zijn samengesteld: ligging, historie, uiterlijk, omvang, innerlijk, symboliek, gedrag en communicatie. Ligging en historie zijn structurele elementen van identiteit, omdat zij stabiel zijn. Semi-statische elementen, op zijn snelst veranderlijk per generatie, zijn uiterlijk, omvang en innerlijk. Structurele en semi-statische elementen tezamen vormen de duurzame en onderscheidende persoonlijkheid van een regio. Volgens Noordman zijn symboliek, gedrag en communicatie zeer veranderlijk, waardoor zij in zeldzame gevallen belangrijk elementen van de regio-identiteit vormen. Pas als symboliek, gedragingen en communicatie de unieke kenmerken kunnen uitdrukken wordt de identiteit versterkt en vormen zij een belangrijk element. De identiteit van de regio, het zelfbeeld, betreft kenmerken die typerend zijn voor de centraliteit, onderscheidendheid en continuïteit.

De signalen waarmee uiting wordt gegeven aan deze unieke kenmerken omvat het gedrag, de communicatie en de symboliek van een regio. Een sterk regiomerken kenmerkt zich door onderscheidend te zijn ten opzichte van de concurrentie. In plaats van regiovorming gaat het

hierbij om identiteitskenmerken van de regio. Amelink (2003) benoemt ook dit onderscheidende kenmerk van een regio. Volgens Amelink is een regio een begrepsd gebied van een beperkte omvang dat zich onderscheidt van haar omgeving door één of meerdere specifieke kenmerken. Om onderscheidend te kunnen zijn is regionale zelfbewustzijn en naamsbekendheid van de regio van belang.

2.3 Beeldvorming

Het beeld dat iemand van iets heeft is gebaseerd op een subjectieve beoordeling. Het imago is een voorstellingsbeeld die men zich vormt op basis van verwachtingen. De perceptie van individuen wordt persoonlijk gevormd en is dus niet vast te stellen aan de hand van bepaalde maatstaven. Een individu construeert zich een beeld door selectief te zijn in het waarnemen, verwerken en herinneren. Dat gebeurt op basis van onder andere eigen of andermans ervaringen, informatiebronnen en zelfrepresentaties. Het begrip imago gaat over de impressie of indruk, waardoor het gaat om een vluchtig beeld. Een imago is een sociale constructie, aldus Van Gemert en Woudstra (2000), als een begrijpbare versimpeling (Van Riel, 1996). Het geeft een individu een hulpmiddel om de werkelijkheid over objecten te reduceren door middel van simplificaties.

An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is the result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object (Dowling, 1986 in: Van Riel, 1996).

De individuele perceptie komt tot stand door selectiviteit. Die selectiviteit heeft in het geval van een regio nauw verband met de geschiedenis en sympathie die iemand heeft met dat gebied. Er zijn drie verschillen emoties ten aanzien van een regio, namelijk identifying with, identifying against en not identifying (Rose, 1995 in: Simon, 2004).

Van identifying with is sprake als een individu zich in een regio comfortabel, veilig en thuis voelt. Er worden dan positieve identiteiten aan de regio toegekend. Een deel van hoe een persoon zichzelf definieert wordt gesymboliseerd door bepaald kwaliteiten van de regio. Een regio helpt bij het ondersteunen en ontwikkelen van iemands persoonlijkheid, place-identity (Proshansky e.a., 1983, in: Wester-Herber, 2004), omdat: de omgeving onderscheidend of uniek is, de interactie met de omgeving continu is, de normen en waarden uit de omgeving en van de persoon overeenkomen en daarmee zelfvertrouwen wekt, de omgeving aansluit bij iemands levensstijl en daardoor controle heeft over het eigen gedrag,.

Ook identifying against ontstaat door de positieve identiteiten die aan een regio worden toegekend, aan de hand van het met elkaar vergelijken van regio's. Van Riel (1996) merkt op dat stereotypering van een land wordt beïnvloed door het land waarin men zelf woont. Men heeft de neiging een land te beoordelen op basis van verwantschap. Hoe dichter een land fysiek en psychologisch nabij is, hoe positiever de oordeelsvorming uitvalt. Dit wordt ook wel het neighbourhood-effect genoemd (Atzema, 2002). Meester (2000) spreekt van location self-preference, als de neiging van een persoon om de eigen omgeving hoger te beoordelen dan een verder weg gelegen gebied.

Er zijn ook mensen voor wie de gevoelens met een regio geen betekenis heeft, ofwel not identifying met een regio. Iemand kan zich geen beeld vormen van de regio. Hiervan is bijvoorbeeld sprake als iemand geen ervaring met een regio heeft gehad en er dus niet bekend mee is. Of omdat de gevoelens voor één regio zo sterk zijn dat men weinig interesse heeft voor een andere regio.

2.3.1 Stereotypering

Het beeld leidt een individu door de complexe werkelijkheid. Een persoon weet per definitie niet alles, daarom zal ze zich moeten behelpen met datgene wat ze wel weet. Daarom overheerst vaak een stereotiepe mening in de publieke opinie. Ook het beeld van een stad of regio wordt -zowel positief als negatief- gevormd door een eenzijdige en vaak sterk vertekende algemeen aanvaardbare opvatting (Bulthuis en Padmos, 1999).

Stereotypering kan hardnekkig zijn voor de aantrekkingskracht van de regio. Het verbeteren van de reputatie vergroot de aantrekkingskracht van de regio bij doelgroepen. Een reputatie wordt vaak gezien als een oordeel. Van Riel (2003) verstaat onder reputatie de overall evaluatie op

het gebied van veronderstelde bekwaamheden en verantwoordelijkheden. Reputatie gaat over de mate van vertrouwen. De aanwezige kennis over een gebied is de basis waarop een regio in eerste instantie wordt beoordeeld en gewaardeerd. Een mens oriënteert zich voortdurend. Het beeld van de regio wordt verkregen door de bestaande kenmerken -zoals stedelijke of landelijke vorm en infrastructuur-, ervaringen en zelfrepresentaties.

Hardware, software en mindware

Elke regio is uniek. Desondanks is in Europa een welvarend gebied tussen Londen en Milaan waarneembaar, beter bekend als de 'Blauwe Banaan'. Kenmerkend voor deze regio's in West-Europa is dat zij steeds meer op elkaar gaan lijken. Het aanbod bestaat uit dezelfde kwalitatieve voorzieningen zoals infrastructuur, educatie en cultuur. Daarom wordt het moeilijker om als regio onderscheidend te zijn, tenminste als het gaat om hardware en software. Tot de hardware behoren economische kenmerken als infrastructuur en stedelijke voorzieningen, de software wordt gevormd door sociaal culturele kenmerken als ondernemers-, woon- en leefklimaat en volksaard. De convergentie tussen gebieden in Europa heeft tot gevolg dat mindware een steeds belangrijkere positie inneemt. Minder tastbare elementen, zoals het imago, worden meer bepalend om onderscheidend te kunnen zijn (Stichting Twente Index, 2005).

Figuur 2.2: *Hardware, software en mindware.*

Ook steden, regio's en landen beschikken over een imago (Duijvestein, 2004). Zoals gezegd speelt hierbij de achtergrond van de boordelende persoon en de context waarbinnen die beoordeling plaats vindt een belangrijke rol. Het is wenselijk om het perspectief van verschillende relevante groepen als uitgangspunt te nemen en niet alleen te volstaan met de reputatie onder een collectieve noemer van 'het publiek' (Lieshout en van Woerkom, 2004). Zo zullen bewoners heel anders tegen een regio aan kijken dan bezoekers. Echter een goede reputatie moet door de regio worden verdiend, hetgeen onder meer geschiedt door te voldoen aan de verwachtingen en behoeften van relevante doelgroepen. Een sterke reputatie van de regio gaat over vertrouwen en draagt bij aan het aantrekken en behouden van mensen en kapitaal.

2.4 Relevante doelgroepen

Iemand kan op meerdere wijzen met een regio te maken krijgen. Het ene moment is diegene te typeren als toerist, op een ander moment als een ondernemer. Zo zijn er vele relevante doelgroepen voor een regio. Een regio onderhoudt relaties met verschillende groepen of organisaties, deze worden ook wel stakeholders genoemd. Volgens Clarkson (1995, in: Gutteling en Gurabardhi, 2002) zijn stakeholders groepen relevante belanghebbenden die van belang zijn voor het voortbestaan van een organisatie. In de literatuur worden bewoners, bezoekers en bedrijven als belangrijke doelgroepen van een regio beschouwd. Zij bevinden zich zowel binnen als buiten regio en zijn binnen de genoemde categorieën weer onder te verdelen.

Zoals gezegd wordt het beeld van een regio onder meer bepaald door de gevoelswaarden en emotionele binding met een regio. Bewoners of voormalige bewoners kunnen andere gevoelens met een streek hebben en andere identiteiten toekennen die van buiten de regio komen. Ook de duur van het verblijf in een regio is van invloed. Bewoners die er zijn geboren en getogen kennen vaak andere identiteiten dan mensen die nog niet zo lang in de regio verblijven. Dit onderscheid worden ook wel gemaakt door de begrippen *rooted sense of place* -door persoonlijke binding, maatschappelijke betrokkenheid en hecht sociaal netwerk- en *fleeting sense of place* -door vakantie of zakelijk bezoek meer een vorm van waardering van voorbijgaande aard (Hay, 1998 in: Simon, 2004).

Een regio is aantrekkelijk als de harde en zachte voorzieningen -hardware en software- aanwezig zijn die voldoen aan de behoeften van de stakeholders. Tot de inwoners van een regio behoren ongeschoolde arbeiders, maar ook hoogopgeleiden zoals wetenschappers en doktoren. Zij kunnen zowel binnen als buiten de regio werken. Naast het werk hebben zij als inwoner behoefte aan een geschikte woon- en recreëerklimaat, ofwel aantrekkelijke omgeving om te wonen, studeren, werken en ontspannen. Ondernemers kiezen voor een plek met geschoold personeel en mogelijkheden voor productie en handel. Hierbij speelt de bereikbaarheid, de infrastructuur binnen de regio en het gebied daar omheen, ook een belangrijke rol. Een economische succesvolle regio trekt hoger geschoold personeel aan en stimuleert nieuwe investeringen. Toeristische bezoekers prefereren faciliteiten op het gebied

van cultuur en vermaak ten behoeve van vrijetijdsbesteding. Zakelijke bezoekers hebben een afspraak, wonen een congres bij of willen iets (ver)kopen.

Bezoekers:	Zakelijke bezoekers, toeristische bezoekers. Zij gaan naar een regio vanwege commerciële activiteiten, de cultuur en de natuur.
Bewoners:	Hoog-, midden- en laaggeschoolde werknemers, investeerders, zelfstandige ondernemers, welvarende individuen en werklozen. Zij wonen, studeren, werken en recreëren in de regio.
Ondernemers:	Zij zijn actief in bijvoorbeeld industrie en dienstverlening of zijn zelfstandige ondernemers. Zij hebben interesse in en doen investeringen vanwege de sociale en economische infrastructuur.

Figuur 2.3: *Relevante doelgroepen van een regio.*

Rainisto (2003) en Hospers (2004) noemen ook bestuurders als stakeholders van een regio. Zoals aangegeven in de introductie van dit hoofdstuk past het denken over de identiteit en de toekomst van de regio in het hedendaagse politieke klimaat. Bestuurders zijn de beleidsbepalers van de regionale overheid. Het beleid ten aanzien van het regiomerk Twente is bestemd voor bezoekers, burgers en bedrijven en moet daarom oog hebben voor zowel toeristische aantrekkelijkheid, economische ontwikkeling alsook het woonklimaat.

2.4.1 De creatieve klasse

Florida (2004) beschrijft in zijn boek *The rise of the creative class* dat steden en regio's waar creativiteit in sterke mate aanwezig is een hogere economische groei bereiken dan als dit niet het geval is. Niet kennis zelf, maar creativiteit, kennis toevoeging en kennisproductie houden de innovatie op gang. De creatieve klasse als motor achter de moderne economie. Een diverse bevolkingssamenstelling met veel en gevarieerde creatieve mensen is volgens Florida de verklaring voor een bloeiende economie. Van die mensen, die zich bewegen binnen de wetenschap, engineering, architectuur, onderwijs, kunst, muziek of entertainment, is de economische functie het creëren van nieuwe ideeën, technologieën of inhoud. Hier omheen bewegen creatieve professionals in zaken, financiën, recht, gezondheidszorg enzovoorts. Het verschil tussen de creatieve klasse en bijvoorbeeld de arbeidersklasse of de dienstenklasse, die alles volgens plannen uitwerken, is dat de creatieve klasse wordt betaald voor inventiviteit en meer flexibiliteit kent.

Regionale creativiteit
Dit onderzoek blijkt dat er kansen zijn voor beleid dat is gericht op het stimuleren van traditionele stedelijke voorzieningen zoals de kwaliteit van de woningvoorraad en het culturele aanbod. Dit zijn bepalende elementen voor het realiseren van een creatieve economie. Hierbij gaat het niet om een kunstmatig creatie, zoals een gekunstelde tolerante en alternatieve regio. Twente moet in de complexe werkelijkheid van de creativiteit op zoek naar die creativiteit die kenmerkend is, aansluit bij de identiteit, voor de regionale creativiteit in Twente. Dit heeft zijn weerslag op de ontwikkelingen ten aanzien van de economie, het toerisme en het woon- en leefklimaat van Twente (Marlet en Poort, 2005).

Figuur 2.4: *Regionale creativiteit.*

2.5 Branding is een merk bouwen

In het eerste deel van dit hoofdstuk is ingegaan op de kenmerken van een regio en is verondersteld dat een regio als een merk mag worden gezien -omdat een regio een rol speelt bij associaties en in keuzeprocessen. In dit deel van het literatuuronderzoek hoofdstuk worden dieper ingegaan op het proces van merk bouwen. Hierbij gaat het over het creëren van waarde en concurrentievoordeel. Aan het begin van dit hoofdstuk werd gesteld dat voor de branding van een regio de visie, missie en identiteit richtinggevend zijn. Dat vormt de leidraad voor relevante, duurzame en onderscheidende associaties.

2.5.1 Merken

Artikelen zijn op grond van producteigenschappen moeilijk van elkaar te onderscheiden. Door een extrinsiek kenmerk, iets dat geen onderdeel van het product zelf is, aan het product te

koppelen kan deze zich wel onderscheiden (Riezebos, 2002). Een merk is een extrinsiek kenmerk van een product. Behalve dat een merk betekenis heeft voor de organisatie, kan een merk ook voor een consument een betekenis hebben. Een merk is een belofte, aldus Blackwell (2001), naar consumenten dat hetgeen waarnaar zij verlangen het best van worden verkregen door het betreffende merk aan te schaffen.

Een merk is ieder teken dat in staat is de waren of diensten van een onderneming te onderscheiden en dat in materiële dan wel immateriële zin een zekere betekenis kan hebben voor consumenten. (Riezebos, 2002)

Een merk verwijst naar het netwerk van associaties in het geheugen. De gedachten en gevoelens die iemand heeft op het moment dat hij of zij geconfronteerd wordt met een uiting van het merk (Maathuis, 2003). Branding houdt zich specifiek bezig met het beeldvorming, het op orde brengen van de gewenste associaties. Hierbij is het van belang dat nauwelijks discrepantie bestaat tussen het gevormde beeld en hetgeen stakeholders daadwerkelijk ervaren.

2.5.2 Merkwaarde

Een merk is sterk als deze onderscheidend is ten opzichte van concurrerende merken. Brand equity wordt geassocieerd met de sterkte van een merk en gaat over de relatie tussen consumenten en merken. De brand equity is zowel boekhoudkundig als marketingtechnisch een interessante en veelgebruikte term (Franzen en Van den Berg, 2001; Riezebos, 2002). Hierdoor bestaan verschillende opvattingen over hetgeen het begrip inhoudt (Wood, 2000). Wood stelt dat deze begrippen moeten worden gezien als opvattingen die een gevolg zijn van elkaar. Brand description is bedoeld voor een specifieke doelgroep en marketingmix. De prestatie op deze markt bepaalt de loyaliteit ten opzichte van een merk, ofwel brand strength. De mate van loyaliteit bepaalt de brand value, in hoeverre een merk in de toekomst van financiële waarde kan zijn. Brand equity kan van waarde zijn voor zowel de organisatie als de consument. Behalve producten of diensten kunnen organisatie ook als een merk worden beschouwd. Corporate brand equity ontstaat wanneer relevante belanghebbenden sterke, favoriete en unieke associaties hebben ten aanzien van de organisatie (Keller, 2000).

Brand value:	Totale waarde van een merk gezien als een onderscheidende activa, wanneer deze wordt verkocht of op de financiële balans wordt geplaatst.
Brand strength:	Een meting naar de mate van loyaliteit van consumenten ten opzichte van het merk.
Brand description:	De associaties en overtuigingen van een merk bij consumenten.

Figuur 2.5: Meerdere merkwaarden.

2.6 Positioneren

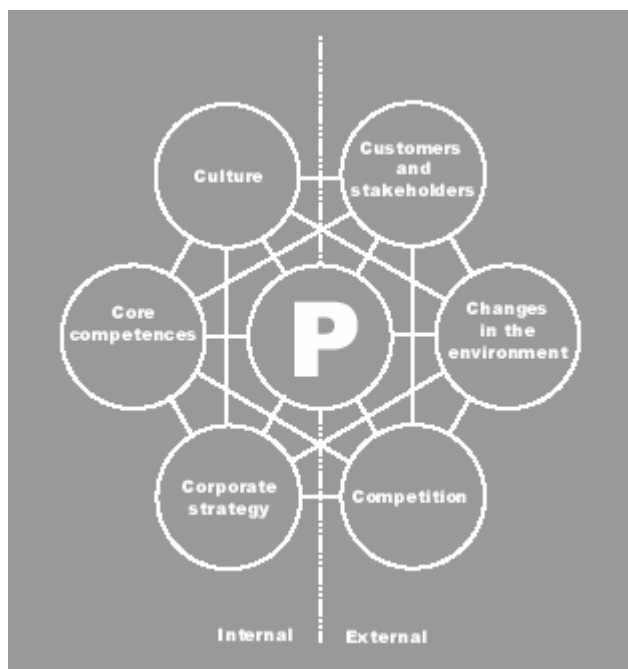
Steden, regio's en landen hebben zich de laatste jaren in toenemende mate tot doel gesteld onderscheidend te zijn. Van Raaij (z.d.) zegt dat differentiatie en positionering gaat over subjectieve kennis en percepties die bestaan bij individuen. Daarmee is onderscheidendheid een kennisdoelstelling met het accent op positionering en vergelijking met andere merken. Een gedifferentieerde regio is uniek ten opzichte van concurrenten en is in staat om in te spelen op verschillende behoeften. Volgens Riezebos (2006) gaat het bij de ontwikkeling van een merk om van betekenis te zijn voor de ontvanger. Logischerwijs is daarom een merk voor de ene doelgroep meer betekenisvol dan voor de ander. Positioneren is dus niets anders dan het kiezen van een positie en daarmee een strategisch proces. Bij positionering gaat het om het vinden van unieke elementen die relevant zijn voor stakeholders.

A unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from the organisation members. (Aaker, 1996)

Een merk kan op meerdere niveaus worden gepositioneerd. Het startpunt voor het realiseren van een duurzaam, relevant en onderscheidend regiomerk bevindt zich op het hoogst mogelijke organisatieniveau: businesspositionering. Voor dit zogenaamde hoofdmerk bestaat geen uitgesproken doelgroep, een regio heeft namelijk meerdere doelgroepen. Op basis van gemaakte keuzes op dat niveau kan een organisatie keuzes maken ten aanzien van de

positionering van merken en de profilering daarvan. Het resultaat van regiobranding is van invloed op de ontwikkeling van de regio, hiervan profiteren op de lange termijn zowel burgers, bedrijven als bezoekers.

Dit rapport heeft als doelstelling inzicht te geven over de wijze waarop een Twents regiomerk strategisch kan worden georganiseerd. Van Bekkum (2005) hanteert een model dat het fundament vormt voor de positionering op organisatieniveau. Het Six-C-model, een positioneringmodel, bestaat uit zes componenten: customers and stakeholders, changes in the environment, competition, corporate strategy, core competences, culture. Dit model stelt dat de wereld functioneert als een systeem. Een systeem is een 'ding' dat bestaat uit verschillende onderdelen die met elkaar samenhangen en elkaar beïnvloeden. Mensen, organisaties, steden en regio's zijn open systemen. Open systemen bestaan ook uit subsystemen, maar zijn tegelijkertijd onderdeel van een groter systeem en daarvan afhankelijk. Zo bestaat een regio als Twente uit meerdere onderdelen, maar is het zelf ook onderdeel van Overijssel, Nederland en Europa. Hoe groter de waardering voor de regio, hoe groter de vraag naar het aanbod van de regio. Positioneren heeft tot doel de waardering voor datgene wat de regio doet te vergroten. Hiervoor is het van belang de regio te analyseren en te verduidelijken wat de toegevoegde waarde van de regio is.



Figuur 2.6: Het Six-C-Model.

2.7 Businesspositionering

Producten en diensten zijn gemakkelijk na te maken, maar een regio is niet te kopiëren. Dus moet men ook niet de illusie hebben een regio op dezelfde wijze te kunnen positioneren als andere regio's die reeds succesvol zijn. Bij de business positionering van een regio biedt de strategie uitkomst om onderscheidend te worden. In die strategie wordt de regio gepositioneerd op basis van een unieke identiteit, visie of marktcompetentie. Philips positioneert zich vanuit haar marktcompetentie. Technologische producten worden steeds complexer, waardoor veel mensen het steeds lastiger vinden deze te gebruiken. Door 'sense and simplicity' speelt Philips hierop in en voert ze deze marktcompetentie zowel intern als extern. Shell positioneert zich vanuit een visie. Die visie gaat uit van het opraken van fossiele brandstoffen. Om de toekomst te kunnen waarborgen investeert Shell in zowel nieuwe technologieën als energiebronnen. Rabobank is gepositioneerd vanuit haar identiteit. Deze bank heeft er voor gekozen zich te positioneren op basis van waar de oorsprong ligt, hetgeen vertaald wordt naar 'midden in de samenleving'. Aan de hand van een gekozen business positionering worden keuzes gemaakt op merk- en communicatieniveau. In die fasen worden keuzes gemaakt voor respectievelijk die sector(en) die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het gebied en de profilering.

Businesspositionering:	Positioneren op basis van competenties, cultuur, doelgroepen, ontwikkelingen, concurrentie en gekozen strategie.
Merkpositionering:	De vertaling wordt gemaakt van businesspositionering naar uitgangspunten in het brein van relevante doelgroepen. De merkarchitectuur -welke merken positioneren?- en de merkpositionering -hoe de merken positioneren?- zijn onderdeel van de merkportfolio.
Communicatiepositionering:	De implementatie van communicatie -gedrag, boodschap en symboliek- in huisstijl en campagne.

Figuur 2.7: Niveaus van positioneren.

2.7.1 Uitgangspunt van regiobranding

Het aantal impressies over een regio is praktisch onuitputtelijk en hebben een onevenredige impact. Ervaringen met inwoners, bedrijven, politici, sporten, de cultuur, symbolen, historie, uitzonderlijke gebeurtenissen zijn allemaal van invloed op het beeld dat men heeft van een regio. Het is een illusie dat al die impressies samen een duidelijk en scherp merkbeeld opleveren. Om een regiomerk beheersbaar te laten zijn vraagt het beleid om een strakke regio, zodat gewerkt wordt aan een eenduidig merkbeeld. Daarmee wordt waarde en concurrentievoordeel gecreëerd.

Ten aanzien van de merkstrategie bestaan meerdere opvattingen. In de literatuur is men eensgezind over de opvatting dat een regio een rol speelt in meerdere markten tegelijk. Hierbij is het van belang een keuze te maken voor de marktsegmenten en conflicterende merken te vermijden. Echter, verschillen bestaan over het punt van waaruit het regiomerk start -centraal bij het overkoepelende visie of decentraal bij de individuele merken.

Kavartzis (2005) benadrukt dat het gewenst is een regiomerk te voeren vanuit een gemeenschappelijk merkbeleid. Het is voor een regio niet voldoende om onderscheidend te zijn door middel van investering in segmenten van de regio, maar dat een regio vraagt om bekendheid als één onderscheidend merk. Kavartzis zegt dat met corporate branding wordt bedoeld dat hele organisatie als een merk wordt behandeld en niet elk product afzonderlijk. Het toepassen van corporate branding op regio's vraagt om een behandeling van het regiomerk als overkoepelende entiteit van de afzonderlijke producten, met als doel het bereiken van consistentie in de boodschap. Pas als dat is bereikt kan door middel van regiomarketing een bijdrage kunnen worden geleverd aan de promotie van de verschillende segmenten. Een geheel andere opvatting houden Van Bekkum en Van Kralingen (2004) er op na. Het idee hierbij is dat de betekenis per markt uitgangspunt moet worden. Deze competenties hebben gezamenlijk betekenis voor het overkoepelende merk. De focus moet dus liggen op de enkelvoudige markt en de betekenis van het regiomerk daar. Ofwel, die 'divisies' dienen maximale autonomie te krijgen. Logo's, namen, communicatie en gedrag mogen verschillen per markt, zolang iedere keer de centrale identiteit en collectieve visie van het regiomerk als uitgangspunt genomen wordt.

Evenals Van Bekkum en Van Kralingen (2004) is ook Riezebos (2006) -zoals ook gezegd aan het begin van dit hoofdstuk- van mening dat het principe regiobranding richting wordt gegeven door collectieve visie, missie en centrale identiteit. Van daaruit wordt gekozen voor een duurzame, relevante en onderscheidende positionering van de sectoren (aandachtstvelden) en de profilering daarvan.

3 ONDERZOEKSOPZET: Onderzoek en conceptueel model

In het tweede hoofdstuk is de literatuur besproken die belang is voor het vermerken van een regio. Op basis van de opgedane kennis uit de praktijk en de beschreven literatuur wordt in dit hoofdstuk een opzet voor het onderzoek vormgegeven. De resultaten van dit onderzoek helpen bij het maken van strategische keuzes van een Twents regiomerk en de organisatie daarvan. Die strategische keuzes vormen het beginpunt voor de uiteindelijke merkprofilering van Twente.

3.1 Conclusies literatuuronderzoek

Uit de beschrijving van de literatuur wordt duidelijk dat het vermerken van territoriale gebieden een relatief onbekend fenomeen is. Evenals in andere onderzoeken wordt in deze studie voornamelijk uitgegaan van kennis die bestaat over organisaties als corporate merken. De belangrijkste conclusies uit het literatuur onderzoek zijn:

- Een regio vormt zich doordat mensen identiteiten aan een gebied toekennen. Het is een sociaal construct dat een betekenis heeft gekregen door de aanwezigheid van een territorium, symbolen, instituties en identiteit.
- Het wordt voor regio's steeds lastiger zich te onderscheiden op basis van de economische en de sociaal-culturele infrastructuur, waardoor het beeld van de regio een steeds prominentere rol inneemt.
- Iedere regio is uniek en kan zich op een relevante en een onderscheidende wijze positioneren. Relevantie gaat over geloofwaardigheid. De zelfrepresentatie van de regio dient overeen te komen met de daadwerkelijke identiteit, dus er mag geen discrepantie bestaan tussen het gevormde beeld en hetgeen daadwerkelijk wordt ervaren.
- Stereotypering en vooroordelen spelen een grote rol bij de beeldvorming van de regio. Een minder stereotiep beeld vormt men, door volledige en correcte informatie, naarmate men dichter bij een regio woont. Dan is ook de verwantschap sterker. Des te sterker de verwantschap des te positiever de oordeelvorming.
- Een regiomerk heeft toegevoegde waarde als de belofte een betekenis heeft voor bewoners, bedrijven en bezoekers. Positioneren heeft tot doel de waardering voor datgene waar de regio voor staat te vergroten. Een regio speelt een rol in diverse markten (aandachtstvelden), ten aanzien van onder andere de economie, recreatie en het woonklimaat.

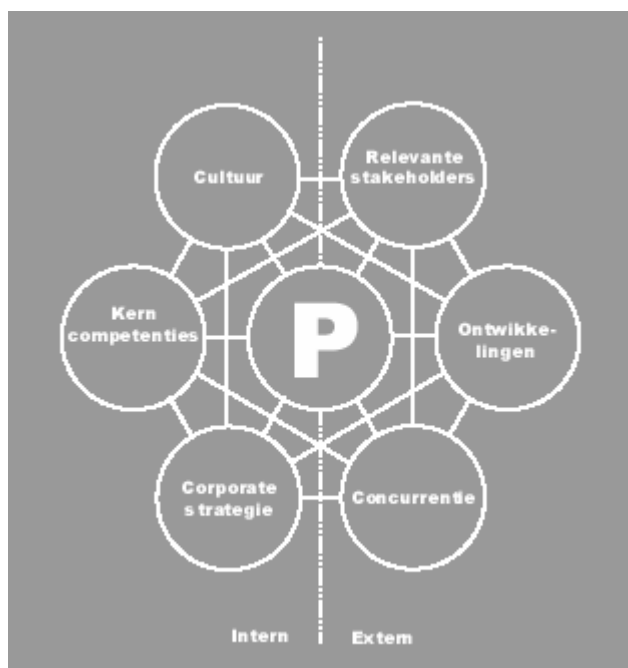
3.2 Conceptueel model voor regiopositionering

De verkregen kennis door middel van onderzoek moet een aanzet vormen voor beleidsbepalers over strategische keuzes en organisatie van Twents regiomerk. Dit vormt het beginpunt voor de uiteindelijke profilering van de regio. Het Six-C-model dat is ontwikkeld door Van Bekkum (2005) wordt gezien als een model voor het positioneren op organisatieniveau. Bij het toepassen van het model op een regio wordt inzicht verkregen op regio gerelateerde factoren.

De zes componenten, die als leidraad geldt voor het positioneren op businessniveau zijn als volgt te omschrijven:

1. Cultuur is als het karakter van de regio. Een regionale cultuur wordt bepaald door het gedrag van mensen, de symbolen en de instituties. Het handelen van mensen heeft gevolgen voor het beeld dat stakeholders hebben van een regio. Symbolen verwijzen naar eigenschappen en zijn bepalend voor het beeld van de regio. Regionale instituten -zoals besturen en educatieve centra- zijn in staat het gebied territoriaal en symbolisch in stand te houden. Het karakter is een centraal aspect van een regio, maar tegelijkertijd ook een ontastbaar aspect.
2. Kerncompetenties. De aard of essentie van de regio is kenmerkend voor een regio en nauwelijks te kopiëren door concurrenten, waardoor de regio zich onderscheidt van andere steden en regio's. Behalve de sociale en economische positie, gaat het ook om ligging en regionale grenzen. Tevens behoort het maatschappelijke bewustzijn, de rol van de regio in de sociale praktijk bij mensen, tot de kerncompetentie van een regio.

3. Relevante doelgroepen. Als relevante doelgroepen van een regio is een onderscheid te maken tussen bedrijven, bezoekers en bewoners. Een regio creëert waarde als aan de behoeften van een stakeholder wordt voldaan. Beeldvorming van en ervaring met de regio bepalen op welke wijze waarop wordt omgegaan met de regio. De perceptie wordt onder andere gevormd op basis van het vertrouwen dat is ontstaan door de interactie en het handelen met de regio en mensen uit die regio.
4. Ontwikkelingen. Ontwikkelingen op economisch en sociaal vlak, ook wel hardware en software genoemd, zijn van invloed op de mogelijkheden voor een regio. Door in te spelen op de ontwikkelingen in de markt en de maatschappij is een regio relevant en houdbaar voor de toekomst. Op deze wijze kan aan de behoeften van doelgroepen worden voldaan.
5. Concurrentie. Steden en regio's in West-Europa zijn in meer of mindere mate concurrenten van elkaar. Een onderscheidende boodschap ten opzichte van concurrenten helpt bij de beeldvorming van een regio. Een regio heeft als doel een onderscheidende positie te creëren bij stakeholders. Voorkeur wordt gecreëerd als de regio in staat is iets te bieden dat de concurrerende regio's niet te bieden hebben.
6. Strategische keuzes. De positionering van de regio (*business positioning*), is het eerste niveau waarop de regio keuzes moet maken. Het zijn de keuzes op organisatieniveau die bepalen welke stakeholders noodzakelijk zijn om de doelen van de regio te kunnen realiseren. Hierbij gaat het om de visie, de missie en de doelen die bepalend zijn voor de merk- en de communicatiepositionering van de regio.



Figuur 3.1: Regio positioneringmodel.

3.3 Onderzoeksopzet

De opgedane kennis in dit onderzoek vormt een eerste handreiking voor beleidsbepalers en vormt een handvat voor de toekomstige merkstrategie van Twente en de organisatie daarvan. Op basis daarvan kan een keuze worden gemaakt over de uiteindelijk profilering van de regio. In deze paragraaf wordt de opzet van het onderzoek uiteengezet. Voor deze specifieke studie is gekozen voor onderzoekstypen die hiervoor passend zijn. Het onderzoek kenmerkt zich primair door het gebruik van kwalitatieve onderzoeksvormen, ondersteund door enkele kwantitatieve methodieken als deskresearch en een enquête. De methoden van onderzoek worden beschreven, waarbij vervolgens in wordt gegaan op de procedure, de betrokken respondenten en de gestelde vragen.

3.3.1 *Individuele interviews*

Een individueel interview is een intensieve wijze van informatie verzamelen, ze duurt relatief lang en zijn beperkt gestructureerd. In het directe contact, face-to-face, kan de diepte worden ingegaan op enkele van te voren bepaalde onderwerpen. Door op deze wijze problemen te identificeren en oorzaken te achterhalen wordt inzicht verkregen in rationele overwegingen en emotionele drijfveren van een persoon.

Deze interviews zijn beperkt gestructureerd. Ingegaan wordt op vooraf bepaalde onderwerpen zoals die voorkomen in het conceptueel model. De individuele interviews hebben plaats gevonden met vertegenwoordigers van belangengroepen binnen Twente, maar ook met personen die zich bemoeien met de huidige profilering van Twente en het strategisch beleid daarvan. De personen die zijn betrokken:

Functie	Organisatie
Voorzitter	Regio Twente
Burgemeester	Gemeente Enschede
Beleidsadviseur wonen en werken	Regio Twente
Directeur wonen, werken en mobiliteit	Regio Twente
Directeur	Twents Bureau voor Toerisme
Regio secretaris	Kamer van Koophandel Veluwe-Twente
Algemeen Directeur	Kamer van Koophandel Veluwe-Twente
Regiomanager	VNO-NCW Twente

De vragen in deze fase van onderzoek richtten zich op het imago en de profilering van Twente: de activiteiten uit het verleden, de huidige stand van zaken en over de toekomst is gesproken. Welke strategieën zijn toegepast? Wie heeft dat uitgevoerd? Wat heeft dat opgeleverd? Wat gebeurt er nu en wat zijn de vooruitzichten? Ook wordt ingegaan de organisatie daarbij en de aanwezige kennis en ideeën bij beleidsbepalers. Staat de beeldvorming van Twente van beleidsbepalers hoog op de agenda? Wie zou de merkstrategie moeten organiseren en welke voorwaarden zijn daarbij noodzakelijk?

3.3.2 *Groepsdiscussies*

Een groepsdiscussie is een onderzoeksmethode waarin een georganiseerde discussie plaatsvindt over een specifiek thema en waarbij de nadruk ligt op de attitudes, percepties en opinies van de groepsleden. Het voordeel van discussiëren in een groep is dat de respondenten elkaar kunnen stimuleren in het geven van antwoorden en elkaar kunnen helpen bij de formulering van een mening of gedachte. Groepsdiscussies zorgen voor onderling begrip en vergroten draagvlak voor een onderwerp.

Na de interviewfase is eerst een groepsdiscussie gehouden met communicatiedeskundigen. Deze expertdiscussie over een regio als merk ging in op de te volgen merkstrategie en ook op de wijze waarop een structurele visie en missie daadwerkelijk van de grond kan komen. Vervolgens is een groepsgewijze discussie georganiseerd met vertegenwoordigers van relevante organisaties uit Twente.

Expert discussie

Met een groepsgesprek kan in relatief korte tijd veel inzicht in denkbeelden en opvattingen onder respondenten worden verkregen. De experts -die werkzaam zijn in Twente op het gebied van communicatie, strategie en merken- zijn bij elkaar gebracht en hebben gesproken over de ideeën ten aanzien een Twents regiomerk. Tijdens deze discussie zijn een aantal vragen gesteld en onderwerpen behandeld. Wat is het regionale karakter van Twente? En wat zijn de kerncompetenties? Hoe ziet een merkstrategie eruit? Welke organisatie en strategie wordt nu voor de profilering van Twente gehanteerd? Op welke wijze kan Twente zich onderscheiden? De deelnemers waren:

Functie	Organisatie
Managing Director	Slag bij Almelo
Directeur	Artica
Commercieel directeur	SIR Communicatiemanagement
Communicatie adviseur	Markeys branding

Vertegenwoordigers discussie

Het bedrijfsleven, het toerisme en de (semi-)overheden vormen vaak een belangrijke geheel in de samenwerking binnen een regio. Op die wijze is deze focusgroep dan ook geformeerd. Tijdens deze bijeenkomst is ingegaan op onderwerpen als identiteit en kerncompetenties, structurele financiering en organisatie, en strategische positionering van Twente. Wat is de stand van zaken ten aanzien van de profilering? Wat maakt Twente onderscheidend en op welke wijze zou Twente zich dan moeten positioneren? Welke positioneringstrategie moet daarbij worden gevolgd? Wat zijn de randvoorwaarden om een Twents regiomerk van de grond te krijgen? Hoe kan de organisatie daarvan worden vorm gegeven? De volgende personen namen aan deze discussie deel:

Functie	Organisatie
Beleidsadviseur wonen en werken	Regio Twente
Directeur wonen, werken en mobiliteit	Regio Twente
Ambtenaar	Gemeente
Regio secretaris	Kamer van Koophandel Veluwe-Twente
Regiomanager	VNO-NCW Twente
Manager Investeringsbevordering	Oost NV
Directeur	Platform vm. VVV Twente-Zuid+Uitburo
Assistent Professor	Universiteit Twente
Managing Director	Slag bij Almelo
Directeur	Artica
Commercieel directeur	SIR Communicatiemanagement
Partner/strateeg	Positioneringsgroep

3.3.3 Desk research

Door het raadplegen van relevante documentatie wordt inzichtelijk welke bruikbare gegevens beschikbaar zijn over het thema. Het doel van de desk research is informatie te verzamelen ter voorbereiding op interviews en het in kaart brengen van de regio. Over Twente is veel geschreven in boeken, onderzoeksrapporten en beleidsstukken. De resultaten van de deskresearch helpen bij het beantwoorden van bestaande vragen. Desk research levert waardevolle inzichten op over componenten uit het positioneringsmodel.

3.3.4 Enquête

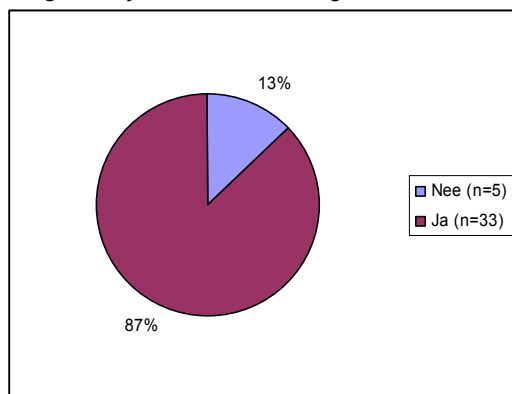
Een peiling is gedaan naar de persoonlijkheid van Twente, het beeld dat iemand van Twente heeft. Dat is gedaan aan de hand van een merkpersoonlijkheid schaal zoals merkgoeroe Aaker (1997) die heeft ontwikkeld. De persoonlijkheid van een merk wordt beschreven en gemeten aan de hand van vijf kern dimensies, die elk uit een aantal facetten bestaat. Eén facet wordt bepaald door middel van twee of drie items. De schaal brengt de huidige status van de regio in kaart, maar zou in de toekomst ook gebruikt kunnen worden om het wenselijke beeld van de regio te formuleren.

De merkpersoonlijkheid schaal is per item gebouwd op basis van een Likertschaal, van 1) helemaal passend, 2) passend, 3) neutraal, 4) niet passend en 5) helemaal niet passend. Het aantal antwoorden 'helemaal passend' wordt vermenigvuldigd met 1, 'passend' met 2 enzovoorts. De som daarvan wordt gedeeld door het aantal respondenten, waarmee per item de waarde wordt bepaald. Vervolgens wordt met het gemiddelde van de twee of drie items de waarde van een facet berekend. De gemiddelden van een enkele facetten bepalen de grootte van een kern dimensie.

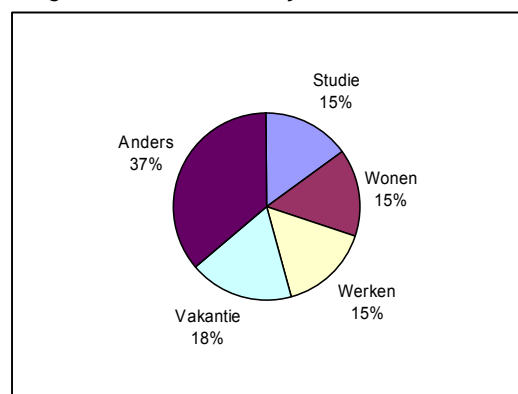
Dimensie	Facetten	Items
Oprecht	nuchter, oprecht, heilzaam, vrolijk	nuchter, huiselijk, eerlijk, oprecht, reëel, heilzaam, puur, vrolijk, sentimenteel, vriendelijk
Opwindend	gedurfd, energiek, fantasierijk, modern	gedurfd, modieus, opwindend, levendig, cool, jong, fantasierijk, uniek, modern, onafhankelijk, van deze tijd
Bekwaam	vertrouwd, intelligent, succesvol	betrouwbaar, ijverig, veilig, intelligent, technisch, goed georganiseerd, succesvol, toonaangevend, zelfverzekerd
Stijlvol	elitair, charmant	elitair, glamourous, verzorgd, charmant, vrouwelijk, mooi
Ruig	buiten, stoer	buiten, mannelijk, western, stoer, ruig

Het formulier, met daarop de schaal, is ingevuld door in totaal 101 respondenten. Die groep is onder te verdelen in ondernemers uit Twente (n = 51), internetters die in Twente wonen (n = 22) en internetters die niet woonachtig zijn in Twente (n = 28). De ondernemers hebben een formulier ingevuld tijdens een bijeenkomst van de ondernemersorganisatie VNO-NCW. Zij kregen vijf minuten om het formulier in te vullen. De internetters zijn per e-mail benaderd en werden verzocht de mail zoveel mogelijk naar Twentenaren en niet-Twentenaren door te sturen. In de mail stonden de hyperlinks 'ik ben woonachtig in Twente' en 'ik ben niet woonachtig in Twente', waarna men de persoonlijkheid schaal -overigens zonder tijdslimiet- in kon vullen. Aan de niet-Twentenaren die meededen aan het onderzoek via internet werd vooraf gevraagd of -en zo ja, op welke wijze- zij al eens ervaring op hadden gedaan met Twente. 87% heeft is alleens in Twente geweest en 13 % heeft nog nooit kennis gemaakt met de regio.

Vraag 1. Ben je al eens in Twente geweest?



Vraag 2. Wat is de reden van je bezoek?



3.4 Weergave onderzoeksvorm

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek uiteen gezet. Zoals blijkt uit de voorgaande paragraaf is voor het verkrijgen van de resultaten gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden. Om de betrouwbaarheid van de bevindingen te vergroten wordt in dat hoofdstuk per paragraaf aangegeven welke methoden van dataverzameling is gebruikt.

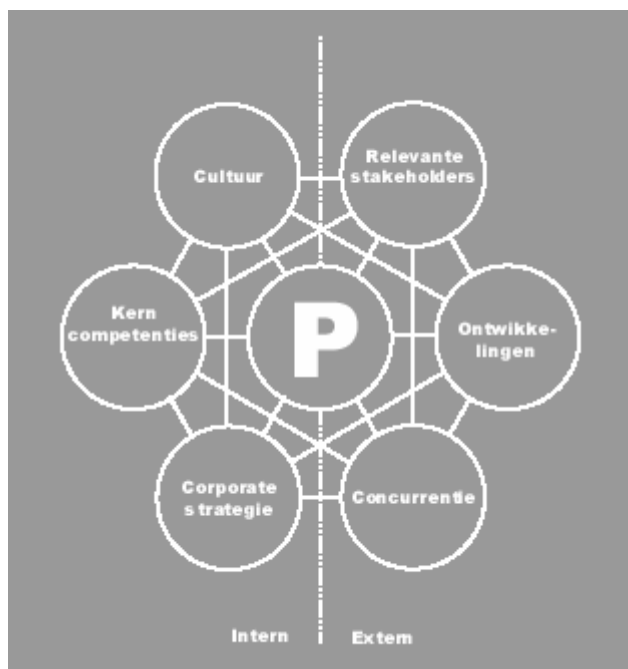
Paragraaf	Methode van dataverzameling
Streekidentiteit	desk research en interviews
Bewustzijn bij doelgroepen	desk research, interviews en enquête
Ontwikkeling en strategie	desk research, interviews en groepsdiscussies
Concurrenten	desk research en groepsdiscussies
Huidige profilering	interviews en groepsdiscussies

4 ANALYSE VAN TWENTE: Van identiteit naar merk

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van de verschillende wijzen van dataverzameling zoals beschreven in het voorgaande hoofdstuk. Hierbij speelt het 6-C-model een centrale rol, dat is afgestemd op een specifieke entiteit als die van een regio. Het regionaal positioneringmodel gaat uit van de omgeving van de regio.

Regio positioneringmodel

Het regio positioneringmodel kent een zestal even grote ‘bollen’, als of ieder component een evenredige invloed heeft op de businesspositionering. Bij de analyse van een regio is het beter om niet uit te gaan van de grootte als de mate van invloed, maar uit te gaan van de mate van structuur van de kenmerken. De componenten cultuur en kerncompetenties (paragraaf 4.1) vormen tezamen de streekidentiteit, die structureel is te noemen. De streekidentiteit is de basis voor het zelfbewustzijn binnen een gebied en is ook de basis voor het beeld van een regio dat doelgroepen hebben (paragraaf 4.2). Die identiteit wordt versterkt door vernieuwende ontwikkelingen (paragraaf 4.3) en een duidelijke strategie voor de regio (paragraaf 5.4). Deze twee componenten zijn beperkt veranderlijk. Zeer veranderlijk zijn de doelgroepen en de concurrenten van een regio (paragraaf 4.5). Dat zijn externe componenten die bepaalde behoeften en eigenschappen hebben waar een regio voortdurend op in moet kunnen spelen. Met dit regionaal positioneringmodel wordt de omgeving van de regio in kaart gebracht. Op basis daarvan kan een regio zich positioneren, de zogenaamde businesspositionering. Deze kennis geeft richting voor een uiteindelijk sterk Twents regiomerk. Daarom wordt ook ingegaan op de resultaten die voortkomen uit het onderzoek naar de huidige profilering van Twente (paragraaf 4.6).



Figuur 4.1: Regio positioneringmodel.

4.1 Streekidentiteit: cultuur en competenties

De punten die in deze paragraaf worden genoemd komen voornamelijk voort uit desk research en interviews. De streekidentiteit wordt bepaald door het regionale karakter en de kerncompetenties. Op basis daarvan kan een regio zich onderscheiden. De identiteit van Twente heeft zich de afgelopen eeuwen voornamelijk ontwikkeld door economische veranderingen. Tot 1850 kende Twente een agrarische economie, daarna ontwikkelde de regio zich als een echte industriële regio voor textiel en metaal. Die industrie kende een sterke teruggang, waardoor de economische ontwikkeling vanaf ongeveer 1960 achterbleef. Vanaf eind jaren '70 van de vorige eeuw werd de regio door de Nederlandse overheid aangewezen als een herstructureringsgebied (Hospers, 2004).

4.1.1 *Menselijk gedrag*

Het handelen van mensen heeft gevolgen voor het beeld van een regio dat stakeholders hebben. Op basis van desk research blijkt dat de volksaard van de Twentenaar als zeer kenmerkend wordt beschouwd. Iemand uit Twente is trots op diens afkomst en de regio. Dat trotse gevoel kwam ook duidelijk naar voren in de gevoerde gesprekken met diverse Twentenaren. De aard van het volk wordt in onderzoeksrapporten en boeken beschreven met karakteristieken als aardig, gezellig, gemoedelijk en boers. Deze kenmerkende aard zou voort komen uit sociaal-culturele kenmerken zoals 'noaberschap' en het dialect. Met noaberschap wordt burenhulp, bijstand of zorg voor elkaar bedoeld. Dat is vroeger ontstaan, in de agrarische samenleving. Die eigenschap komt nog vaak terug, maar lijkt steeds meer te verdwijnen door met name de veranderingen in de landbouw, de afnemende sociale voorzieningen op het platteland en de individualisering van de maatschappij. Twente kent een streektaal of dialect dat onderdeel is van het Nedersaksisch en voornamelijk op het platteland wordt gesproken. Een typisch Twents accent is daarentegen nog vaak herkenbaar in zowel dorpen als steden (Timmers e.a., 1997; I&O Research, 2005).

4.1.2 *Symboliek*

De symbolen van Twente komen voornamelijk voort uit het agrarische- en industriële verleden. De omgeving wordt gezien als groen en landelijk. Volgens een geïnterviewde is het Twentse landschap te typeren als een 'coulisselandschap'. Uit deskresearch blijkt het landschap kleinschalig, gesloten en glooiend te zijn, met een afwisseling van beken, akkers en houtwallen. Daaruit blijkt ook dat de bouwstijlen in het Twentse landschap kenmerkend zijn. De Saksische boerderij verwijst naar de agrarische invloeden. De textielindustrie heeft sporen achtergelaten in de vorm van wijken in steden, voormalige fabrieksgebouwen en landgoederen die tekenend waren voor de economische welvaart. Meerdere ondervraagden noemen de Twentse Ros als dé visuele weerspiegeling van de regio. Dit symbool komt voort uit de textielperiode en wordt heden ten dage op alle mogelijke manieren toegepast (Universiteit Utrecht, 2001; Hospers, 2004).

4.1.3 *Instituties*

Culturele, sociale en economische instituties zijn in staat het gebied territoriaal en symbolisch in stand te houden. Op cultureel gebied is er bijvoorbeeld de Twentsewelle. Hierin komen drie musea bijeen, namelijk het Van Deinse Instituut (streekcultuur), het Natuurmuseum Enschede (natuur) en het Museum Jannink (industrie). Daarnaast zijn in Twente onder andere instituties op het gebied muziek en kunst. Andere instituties die een rol spelen in de Twentse maatschappij zijn de regionale krant De Twentsche Courant Tubantia, RTV Oost en sportclubs en evenementen.

De Regio Twente kan worden beschouwd als een bestuurlijke institutie. Sinds 1994 werken de Twentse gemeenten samen onder de noemer Regio Twente. Op dit moment bestaat de regio uit 14 gemeenten. Deze bestuurlijke samenwerking is gericht op ruimtelijke ordening, economische zaken, recreatie en toerisme. Naast deze intergemeentelijke samenwerking binnen Twente is het gezamenlijke vizier ook naar buiten gericht naar bijvoorbeeld de provincie en het rijk. Op haar website vertelt de Regio Twente dat zij zichzelf ziet als een bestuurlijke eenheid die bedoeld als het expertisecentrum van de Twentse gemeenten (www.regiotwente.nl).

Een ondervraagde benadrukt dat de aanwezigheid van de universiteit, hogescholen en middelbare scholen bijdraagt aan de ontwikkeling van de regio. In combinatie met het bedrijfsleven is men daardoor in Twente in staat om een hoog voorzieningen niveau te hebben ten aanzien van bijvoorbeeld de zorg. In de regio zijn instellingen gevestigd als Universiteit Twente, ITC, AKI, SWOT en TSM. Ook zijn er hogescholen gevestigd, zoals Saxion en Edith Stein. Op middelbaar niveau bestaan vestigingen van het ROC van Twente in Enschede, Almelo en Hengelo.

4.1.4 *Ligging en grenzen*

Twente is een duidelijke regio binnen de provincie Overijssel. Volgens een publicatie over Twente beschikt de regio zowel in het westen, noorden, oosten als het zuiden over een natuurlijke begrenzing (Universiteit Utrecht, 2001). Maar ook beschikt de regio over geografische grenzen. Al lang staat vast wat wel en niet tot de regio behoort. Het zijn namelijk de gemeentegrenzen die de grens van de regio vormen.

4.1.5 *Sociale positie*

Volgens een sociaal-economisch betoog kenmerkt de regio zich door groei in absolute zin, maar blijft ze vaak achter bij de landelijke groei. Denk hierbij aan indicatoren als bruto regionaal product, inkomen per inwoner, de economische groei en arbeidsproductiviteit. De werkloosheid in de regio is hoog, daarnaast kent ze relatief weinig hoogopgeleiden en onvoldoende banen op een dergelijk niveau. Wel presteert Twente goed op het gebied van het aantal startende ondernemingen. Het bevolkingsaantal in Twente neemt toe, met name door jonge aanwas en de komst van senioren (Stichting Twente Index, 2005).

Op basis van interviews blijkt dat de aanwezigheid van een harmonie tussen stad en platteland als kenmerkend en uniek wordt gezien. Uit desk research blijkt dat dit buiten de regio niet als bijzonder wordt beschouwd (I&O Research, 2005). Tot deze stedenband behoren de steden Almelo, Borne, Hengelo en Enschede. Duidelijk is dat de combinatie van het agrarisch landschap en de stedenband zorgt voor een landschappelijke tegenstelling. Maar waar dit kenmerk enerzijds wordt gezien als uniek voor Twente, zou dit anderzijds ook zorgen voor een spanningsveld tussen stad en platteland.

4.1.6 *Economische positie*

Door de industriële revolutie was in Twente vanaf ongeveer 1850 de staal- en textielindustrie sterk vertegenwoordigd. Deze industrieën kenden een enorme teruggang aan het begin van de twintigste eeuw en verdwenen ongeveer in 1960. Als gevolg hiervan bleef de economische ontwikkeling vanaf ongeveer 1960 sterk achter. Vanaf eind jaren '70 werd de regio door de landelijke overheid aangewezen als een herstructureringsgebied, waarbij de economie werd gestimuleerd. Deze stimulering was voornamelijk gericht op het ontwikkelen van de tertiaire sector en de kennisintensieve secundaire sector. Hierbij heeft de aanwezigheid van de universiteit een belangrijke rol gespeeld (Pellenbarg e.a., 1987; Universiteit Utrecht, 2001; Hospers, 2004).

Geïnterviewden geven aan dat Twente vandaag de dag in economisch opzicht baat bij heeft het toerisme en de (innovatieve) maakindustrie. Het toerisme in Twente speelt met diverse activiteiten met name in op het agrarische en het industriële verleden. Mede hierdoor is in Twente een kenmerkende en een goede toeristische infrastructuur aanwezig. Vaak wordt de Universiteit Twente in interviews wordt gekoppeld aan de bedrijvigheid in het gebied. In een ideale situatie vormt de universiteit een spin in het web bij het stimuleren en vernieuwen van het Twentse bedrijfsleven, in de vorm van kennisintensieve technologie. De huidige economie van Twente wordt nog steeds gedomineerd door industriële activiteiten, waarbij technologie en innovatie hoog in het vaandel staan. In een vijftal toonaangevende sectoren ondernemen deze vernieuwende bedrijven, namelijk: bouw, materialen, metaalektro, voeding en zorgtechnologie. Op basis van desk research en interviews blijkt dat, naast enkele grote en bekende ondernemingen, in deze sectoren voornamelijk het midden- en kleinbedrijf sterk is vertegenwoordigd. Deze sectoren worden gezamenlijk ook wel als 'maakindustrie' aangeduid. Uit onderzoek blijkt dat deze industrie van groot belang is voor de toekomst van de Nederlandse kenniseconomie (Stichting Twente Index, 2005).

Een regio wordt gevormd doordat mensen identiteiten toekennen aan een gebied. De basis van de Twentse identiteit is gelegd door de aanwezige natuurlijke grenzen en het agrarische en het industriële verleden. Hierdoor heeft Twente zich sociaal, cultureel en economisch ontwikkeld naar een regio zoals die nu is.

4.2 **Het bewustzijn bij relevante doelgroepen**

De identiteit van de streek vormt basis voor het zelfbeeld waarover mensen binnen de regio beschikken en het imago van de regio bij buitenstaanders. Deze paragraaf is tot stand gekomen op basis van voornamelijk desk research, interviews en een enquête.

4.2.1 *Zelfbewustzijn*

De regio speelt een grote rol in het dagelijks leven van de Twentenaar. Dat komt mede door de aanwezigheid van de instituties. De naam van de regio en bijbehorende symboliek is nadrukkelijk vertegenwoordigd in de regio. De Twentse Ros pronkt als beeld op vlaggen en gebouwen, maar komt ook terug in namen van organisaties, producten en verenigingen. Dat geldt tevens voor het woord Twente. Twente komt ook vaak terug in bijvoorbeeld slogans: Tijd

voor Twente, Twente geeft je toekomst de ruimte, De plus van Twente, Samen regio... samen Twente, Dinkelland daar beleef je Twente.



Figuur 4.2: Het zelfbewustzijn in Twente.

Uniek is de aanwezigheid van vele netwerken op sociaal, cultureel en economisch vlak. Die netwerken lijken voort te komen uit een soort van Twents saamhorigheidsgevoel. Gesuggereerd wordt dat in Twente alleen al meer dan 75 netwerken bestaan door samenwerking binnen het bedrijfsleven, al dan niet gecombineerd met overheden. Daarnaast zijn er businessclubs en sociaalculturele verenigingen in alle steden, dorpen en buurtschappen. Uit desk research blijkt dat Oost-Nederland binnen West-Europa hoog scoort als het gaat om de participatie van de bevolking in plaatselijke netwerken. Dat mensen in Twente ergens bij willen horen blijkt uit de 89% van de Tukkers die lid zijn van een sociaal-culturele vereniging. Dat terwijl het gemiddelde in West-Europa 26% is (Stichting Twente Index, 2005).

De netwerken binnen Twente worden in meerdere publicaties beschreven. Daarbij wordt verteld dat een hoge netwerkdictheid leidt tot economisch succes, vanwege de interactie en samenwerking. Maar te veel netwerken zouden ook kunnen leiden tot een tunnelvisie en inflexibiliteit, waardoor de besluitvorming kan worden belemmerd. Dit lijkt ook het geval te zijn als het gaat om bijvoorbeeld zaken van algemeen Twents belang. Desondanks bestaat buiten Twente toch het beeld van regionale eenheid. Dat de handen verre van in elkaar geslagen zijn, blijkt uit de bestuurlijke samenwerking in de regio die nauwelijks van de grond lijkt te komen (Hospers, 2003). Tijdens interviews komt naar voren dat hierdoor nauwelijks beslissingen worden genomen die gebaseerd zijn op een inhoudelijk benadering. Maar meer vanuit de functie van de persoon of de rol van de gemeente. Men staat open voor vernieuwing of verandering, zolang dit maar niet ten koste gaat van de eigen positie. Dit fenomeen wordt door een geïnterviewde gekarakteriseerd het 'eigen-erf-mentaliteit' genoemd. Bestuurders die zijn gevangen in een spel van gemeenschappelijke belangen en eigen belangen.

4.2.2 *Imago*

Naast het zelfbewustzijn binnen de regio hebben ook buitenstaander een beeld van de regio. Iemand die vanuit een zakelijke invalshoek naar de regio kijkt heeft mogelijk een andere indruk van de regio dan een toerist heeft.

Ondernemers

Pellenbarg stelde, naar aanleiding van zijn onderzoek in 1987, dat ondernemers met een nationaal of regionaal afzetgebied beter oordelen over Twente dan ondernemers met een internationaal afzetgebied. Door de verbetering van de infrastructuur kan dit negatieve oordeel wellicht worden verbeterd. In het regionaal ontwikkelingsbeleid dient aan infrastructuur dan ook veel aandacht te worden besteed, zodat de relatieve ligging van de regio kan worden verbeterd (Pellenbarg e.a., 1987).

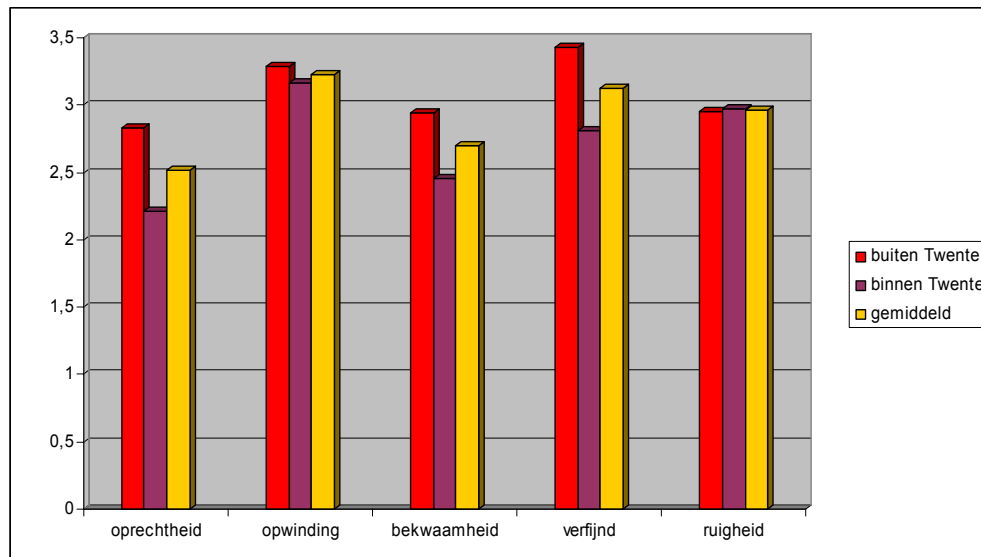
Op basis van andere bronnen van desk research blijkt dat heden ten dage Twente door ondernemers uit die regio hoger wordt gewaardeerd dan door ondernemers daarbuiten. Slechts

bij een klein deel van de Nederlanders staat Twente bekend als een hoogwaardige kennisregio. Door de aanwezigheid van typerende industrieën en de Universiteit Twente heeft Twente bij een kleine groep buitenstaanders een technologisch imago. Toch heeft Twente een positief imago als locatie voor het vestigen van bedrijven. Na de Randstad en Zuidoost Noord-Brabant volgt Twente al snel als interessante vestigingsplaats. Die interesse komt voornamelijk van ondernemers uit de directe omgeving, zoals de Achterhoek, de rest van Overijssel, Veluwe en Drenthe. Twente beschikt over regionale interesse, ze valt in Oost-Nederland op door haar goede investeringsklimaat. Dat wordt onder bepaald door de aanwezige marktrelaties, die in Twente als gunstig worden beschouwd. Wel wordt de regio negatief beoordeeld als het gaat om het openbaar vervoer. Naast Groningen en Zuidoost Noord-Brabant wordt de kennisinfrastructuur in Twente, door de aanwezige mogelijkheden van ICT en onderwijs als goed ervaren. Ondernemers binnen Twente waarderen voornamelijk het vestigingsgebied, de aanwezige mentaliteit en het woon- en leefklimaat. Tevens wordt het ontbreken van files gewaardeerd, maar wordt in het westen vaak als 'ver weg' gezien. Volgens ondernemers zit de regionale potentie met name in de mentaliteit, woon- en leefmilieu (zoals recreatiemogelijkheden en ruimte) en de grondprijzen (Stichting Twente Index, 2005).

Bezoekers

Onder toeristen heeft Twente een imago van traditie en platteland, en overheerst het beeld van een saai en achtergebleven gebied. Mensen die daadwerkelijk ervaring op hebben gedaan met Twente zijn meer te spreken zijn over de regio dan mensen die er nog nooit zijn geweest. Toch zijn die verschillen niet groot. I&O Research heeft onderzoek verricht naar het algemene oordeel van Twente onder bezoekers en niet-bezoekers uit Nederland. Het blijkt dat 90% van de respondenten uitgesproken positief is over de regio en slechts 2% uitgesproken negatief. Als mensen in enquêtes gevraagd wordt naar spontane associaties met Twente, worden in eerste instantie termen genoemd die betrekking hebben op de omgeving. Denk hierbij aan natuur, bos en groen. Termen die daarmee verband houden, zoals ruimte en rust, worden ook regelmatig genoemd. Een tweede categorie antwoorden gaan over het agrarische karakter en de aard van de mensen. De aard van de mensen wordt omschreven met de karakteristieken als aardig, gezellig en gemoedelijk (I&O Research, 2005).

Middels een enquête is de persoonlijkheid van Twente onderzocht. De bevindingen daaruit komen in grote lijnen overeen met uitkomsten uit het desk research. De regio wordt door mensen buiten de regio als minder positief beoordeeld dan daarbinnen. Bij de onderstaande grafiek moet worden opgemerkt dat een bij Twente passende dimensie met een lage score is weergegeven en een niet passende dimensie met een hoge score. Opgemerkt kan worden dat de mening van de Twentenaren meer uitgesproken is dan die van de niet-Twentenaren. De spreiding van de dimensies onder buitenstaanders is minder groot, volgens deze groep beschikt Twente niet over duidelijk onderscheidende kenmerken. De persoonlijkheid van de regio wordt door Twentenaren beschouwd als oprecht en bekwaam. Buitenstaander zien de regio ook als oprecht en bekwaam, op korte afstand gevolgd door de dimensie ruig. De mate van oprechtheid wordt bepaald door de facetten nuchter en oprecht, maar niet door het facet vrolijk. Bekwaamheid wordt bepaald doordat men de regio ziet als vertrouwd, maar niet door het facet intelligent en al helemaal niet door het facet succesvol. De regio wordt absoluut niet gezien als verfijnd (door de facetten elitair en charmant) en opwindend (door de facetten gedurfd, energiek, fantasierijk en modern).



Grafiek 4.3: Merkpersoonlijkheid van Twente.

Twente is een levend begrip binnen de regio, Twentenaren beschikken over grote mate van zelfbewustzijn. Dat staat soms ontwikkelingen in de weg. Het imago van Twente blijft achter bij haar identiteit. Het imago is voornamelijk gestoeld op een agrarisch karakter.

4.3 Ontwikkeling en strategie

Een strategie wordt mede op basis van ontwikkelingen bepaald. Door in te spelen op de ontwikkelingen in de markt en de maatschappij is een regio relevant en houdbaar voor de toekomst. Bij een strategie gaat het om de visie, de missie en de doelen van de regio. Deze paragraaf bevat punten die zijn aangestipt gedurende de interviews en de groepsdiscussies, die vervolgens verder zijn uitgewerkt op basis van desk research.

Uit desk research blijkt dat het politieke debat over de regionale samenwerking binnen Nederland een geschiedenis van ruim vijftig jaar kent. In de jaren negentig van de vorige eeuw zijn pogingen gedaan om Twente tot een provincie uit te roepen. Tot op de dag van vandaag is dat debat nog niet afgesloten. De Regio Twente is een bestuurlijk samenwerkingsverband, maar heeft niet de politieke daadkracht die men wenst. Het ontbreekt aan een uitvoeringsmandaat (Hospers, 2004). Uit zowel de interviews als de groepsdiscussies blijkt dat een intergemeentelijke samenwerking meer en meer als een behoefte wordt ervaren. Na de gemeenteraadverkiezingen in 2005 is het regiobestuur in de eerste helft van 2006 voornamelijk bezig de gemeenten bij elkaar te houden. Dat is gelukt. De Regio Twente blijft op deze manier de belangrijkste bestuurlijke speler in Twente op het gebied van ruimtelijke ordening, economische zaken, recreatie en toerisme. Een eensgezinde regio komt ten goede aan de sociale en economische ontwikkeling van de regio (www.regiotwente.nl).

Twente is een gebied dat van de overheden de kans krijgt zich te ontwikkelen. De Wet op de Ruimtelijke Ordening verplicht zeven stedelijke regio's in Nederland sinds 1994 tot een regionaal structuurplan. De aangewezen stadsregio's zijn Amsterdam, Rotterdam, Haaglanden, Utrecht, Eindhoven, Arnhem - Nijmegen en Twente. Het idee hierachter is dat de verstedelijking georganiseerd moet worden, waarbij de intergemeentelijke (regionale) samenwerking een belangrijke rol speelt. De Wijzigingswet Wgr-plus is per 1 januari 2006 in werking gegaan. Daarmee is voor deze stadsregio's de continuïteit van het bestaan en van de taken voor de aanpak van grootstedelijke vraagstukken verzekerd. Door een regionale benadering lijken stedelijke- en randgemeenten zich samen het beste te kunnen ontplooiën. Tijdens de groepsdiscussies wordt gesteld dat een intergemeentelijke visie de identiteit van de regio kan versterken. Basis daarvoor zou het Regionaal Economisch Ontwikkelings Plan (REOP) moeten zijn, zodat geïnvesteerd kan worden in de toekomst. Gezegd wordt ook dat de Provincie Overijssel de ontwikkelingen in Twente als gunstig voor de gehele provincie

beschouwd. Zij zien de meerwaarde in van een sterke regio, maar wijzen tegelijkertijd ook op nog aanwezige publieke en private knelpunten.

Het dagelijkse bestuur van de Regio Twente heeft voor de regio de missie 'Samen werken aan een vitaal Twente' geformuleerd. Door het leveren van producten en diensten op het gebied van wonen, werken, mobiliteit, gezondheid, veiligheid, recreatie en toerisme heeft de organisatie een toegevoegde waarde voor de Twentse bevolking. Om die missie te bereiken heeft de Regio Twente heeft voor de periode 2005-2010 een Regionaal Economisch Ontwikkeling Plan (REOP) opgesteld. Op basis van economische keuzes zal Twente gaan investeren in kennis en innovatie, nieuw ondernemerschap, het toerisme en de bedrijfsomgeving. Daarmee wil de regio in de toekomst tot de beste kennisregio's behoren. Het idee is dat partijen hierbij gaan samenwerken en zodoende een gezamenlijk doel nastreven. Het REOP moet die partijen verbinden aan een gemeenschappelijke ambitie en strategie. Dat plan wordt uitgevoerd door de Stuurgroep Economische Ontwikkeling Twente (SEOT) (Regio Twente, 2004).

Twente beschikt over een goede kwaliteit van het investeringsklimaat. Twente wordt gezien als een vitale regio. Behalve Twente, worden ook Noord-Brabant en Limburg als een dergelijke regio beschouwd. Dat zijn regio's met veel ondernemingszin die profiteren van de economische dynamiek in een samenhang met de aanwezige ruimte. Deze combinatie zorgt naar verwachting voor goede toekomstige economische prestaties en een uitbereiding van de bedrijvigheid. Door besturen, werkgroepen en netwerken wordt nagedacht over de ontwikkeling van de regio in de toekomst en wat daarbij de belangrijkste onderwerpen zouden moeten zijn. Waar de Regio Twente formeel haar prioriteiten heeft opgesteld in het REOP, blijkt uit een groepsdiscussie dat de bestuursvoorzitter van de Regio Twente onlangs nog vier andere prioriteiten voor de regio genoemd, namelijk:

- Kennisintensieve regio gericht op toepassing van kennis
- Internationale ligging
- Netwerkstad als stedelijk kerngebied
- Samenhang tussen stad en platteland als een economische dynamiek (mn. toerisme)

Het Innovatieplatform, een groot publiek-privaat netwerk, gaat voor de vijf toonaangevende sectoren in Twente: bouw, materialen, metaalektro, voeding en zorgtechnologie. Op dit moment lijkt daarmee binnen dit netwerk nog weinig mee te gebeuren, maar voorzichtig vormt dit beeld zich wel.

4.4 Concurrenten

Samen met de doelgroepen van een regio zijn de concurrenten zeer veranderlijk. Door ontwikkelingen in het verre en minder verre verleden is een regio geworden wat ze is en heeft daardoor haar eigen specifieke kenmerken. Diverse industrie-, stads- en toeristische regio's kunnen worden beschouwd als de concurrenten van Twente. De resultaten in deze paragraaf zijn hoofdzakelijk gebaseerd op desk research en de groepsdiscussies.

4.4.1 Industrieregio's

Aan het einde van de negentiende eeuw beleefde de industrialisatie in Europa zijn hoogtijdagen. Twente behoorde tot de belangrijkste spelers in voornamelijk de textiel- en de staalindustrie. In de eerste helft van de twintigste eeuw kenden die industrieën in Europa een sterke teruggang en verdwenen zelfs uit beeld. Na de Tweede Wereldoorlog kende de diensteneconomie een sterke ontwikkeling in de westerse wereld. Met name de voormalige industrieregio's hebben moeite met de overgang van industrie naar diensten. Dat is tot op heden nog steeds terug te zien door onder andere een achterstand op sociaal-economisch vlak.

Het blijkt dat de voormalige industrieregio's nog steeds herinnerd worden aan hun industriële verleden. In vergelijkbare industrieregio's als Tyne and Wear (Verenigd Koninkrijk), Bergische Land (Duitsland) en Nordjylland (Denemarken) blijft de economische ontwikkeling achter bij die van de rest van het land. Kortom, behalve een achterstand ten opzichte van de economische ontwikkeling in Nederland, kent Twente concurrentie van regio's met soortgelijke problemen in West-Europa (Stichting Twente Index, 2005).

	Twente	Tyne and Wear	Bergische Land	Nordjylland
Bevolkingsomvang	617.000	1.083.000	642.000	496.000
Starters per 100.000 inwoners	348	193	752	227
Studenten in hoger onderwijs	19.000	55.000	15.000	17.000
R&D-uitgaven per werknemer	€ 628	€ 363	€ 576	€ 742
Octrooien per 100.000 inwoners	35,5	9*	62	25
Sectorstructuur	landbouw 5% industrie 29% diensten 66%	landbouw 1% industrie 17% diensten 82%	landbouw 2% industrie 40% diensten 58%	landbouw 4% industrie 25% diensten 71%
Sterke regionale clusters	metaal en elektro voeding materialen bouw zorg (technologie)	automotive callcenters life sciences digitale media maritieme techn.	automotive metaal/koper elektronica technische textiel productdesign	metaal voeding telecom electronica health techn.

*Tyne and Wear is sterk gericht op een diensteneconomie en diensten laten zich niet gemakkelijk patenteren. Tevens vragen de meeste bedrijven in de UK een Amerikaans patent in plaats van een Brits aan (Stichting Twente Index, 2005).

Tabel 4.4: *Economische situatie industrieregio's.*

4.4.2 Stadsregio's

De stadsregio's Eindhoven, Arnhem-Nijmegen en Twente lijken de meeste overeenkomsten te hebben. Zij werden tijdens de groepsdiscussies tegelijkertijd beschouwd als voorbeeld en als concurrent van Twente. Zij zijn namelijk allen verplicht tot een regionaal structuurplan, liggen buiten de Randstad, hebben relatief kleine stedelijke kernen en kenmerkende plattelandsgemeenten, beschikken over universiteiten en hebben kennis en innovatie in hoog in het vaandel staan.

De regio Eindhoven richt zich met name op het toerisme, de plattelandseconomie en haar 'Brainport'. Hiervoor zijn strategische projecten voor de ontwikkelingen van het gebied benoemd. Op het gebied van landschap zijn het 'Middengebied' en het 'Nieuwe Woud' in ontwikkeling, en is de stadsontwikkeling gericht op Eindhoven en Helmond. Een andere ontwikkeling is gericht op de economie. Met de A2 techno-as, ten westen van Eindhoven, tracht de regio zich te profileren als een toptechnologische regio. Deze as, waaraan internationale technologiebedrijven, het vliegveld en de High Tech Campus zijn gevestigd, kent hoge graad van Research & Development en hoogwaardige innovatieve kennisindustrie (www.sre.nl). Het Knooppunt Arnhem-Nijmegen (KAN) kenmerkt zich door het toerisme, de infrastructuur (knooppunt voor goederen, diensten en personen) en de aanwezigheid van hightech en research. De regio KAN lijkt minder concrete strategische projecten te hebben in vergelijking met de regio Eindhoven. Gesteld wordt dat de economische kansen voor verbetering van de internationale concurrentiepositie zich richt op de kennisintensieve groeisectoren agrofood, health en hightech. KAN, WERV (Wageningen, Ede, Rhenen en Veenendaal) en Twente (met name Enschede) vormen gezamenlijk innovatieregio Oost-Nederland. Deze heeft de pijlers gericht op respectievelijk gezondheid, voeding en technologie (www.kan.nl).

4.4.3 Toeristische regio's

Nederlanders associëren Twente nog vaak met de regio zoals die was in de agrarische- en de textielperiode. Op basis van desk research blijkt dat de regio bij Nederlanders niet erg bekend staat als een toeristisch gebied en de aanwezigheid van stedelijke voorzieningen nagenoeg onbekend is. Men heeft daarom ook het idee dat de regio weinig verschilt van de Achterhoek of Drenthe. De regio wordt dan ook vaak met deze regio's verward. Aangegeven werd dat dit mogelijk komt doordat mensen weinig zien, horen en lezen over de regio. Twente beschikt over veel toeristische voorzieningen. De regio wordt het meest gewaardeerd om de natuur en de omgeving, de fiets- en wandelroutes en de bezienswaardigheden op het platteland. Nederlanders beschouwen Twente als een geschikte regio voor gezinnen en minder voor senioren (I&O Research, 2005).

4.5 Huidige profilering

Het is van belang de organisatie en strategie rondom de profilering in beeld te krijgen. Dat is gebeurd op basis van interviews en groepsdiscussies. Daaruit kwam naar voren dat meerdere werkgroepen en netwerken werken aan verschillende prioriteiten voor Twente. Niet alleen tussen bijvoorbeeld de marktsegmenten als het bedrijfsleven en het toerisme, maar ook daarbinnen. Hierdoor treedt versnippering op en is het uitgedragen beeld van Twente tegenstrijdig. Op de vraag in welke richting Twente zich zou moeten profileren worden verschillende soorten richtingen aangegeven, zoals het menselijk karakter van de regio of de kenmerken van de omgeving. En ook wordt gezegd dat de Nederlanders nu eindelijk eens daadwerkelijk de regio moeten ervaren om zo een goed beeld te kunnen vormen. Maar, zo wordt vervolgens aangegeven, daarvoor zullen bestuurders zelf hard werken aan de beeldvorming van de regio. Volgens mensen kan dat door te kiezen voor een boodschap die aansluit bij de werkelijke kenmerken en sterke punten van de regio. Daarin moet men uniek, vernieuwend en ambitieus zijn. In het REOP wordt aandacht besteed aan de wijze waarop een optimale bedrijfsomgeving wordt bereikt. Hieronder verstaat men ook het promoten van de regio. Twente moet zich volgens het document profileren met onderwerpen als kennisproductie, zorgtechnologie, breedband, evenementen en de aanwezige steden.

4.5.1 Toerisme

Op initiatief van Regio Twente is in het Twents Bureau voor Toerisme (TBT) in het leven geroepen om, na een projectperiode, mogelijk in de toekomst zelfstandig door te kunnen gaan. De projectperiode van twee jaar loopt van begin 2005 tot en met eind 2006. Alle VVV's in de regio hebben zich aangesloten bij het TBT. Ook wordt het project gesteund door het Gelders Overijssels Bureau voor Toerisme (GOBT), een kenniscentrum voor toerisme en recreatie in Oost-Nederland. In tussentijd heeft deze projectgroep veel onderzoek verricht naar de toeristische markt in Europa en het imago van Twente. Het Twents Bureau voor Toerisme, waarbij alle VVV's in deze regio zijn aangesloten, is op dit moment in een ver gevorderd proces om toeristisch Twente te positioneren. Op dit moment zijn de Achterhoek en Drenthe in toeristisch opzicht concurrerende gebieden van Twente. Er bestaan nauwelijks punten waarop Twente onderscheidend is. Dat gaat veranderen. Aangegeven werd dat Twente zich in toeristisch opzicht gaat positioneren als een regio voor kwaliteitstoerisme. Dit past bij de identiteit van Twente, want de faciliteiten zijn aanwezig. Maar de faciliteiten zijn tot nu toe erg versnipperd, waardoor geen meerwaarde ontstaat. Met deze positionering moet de beeldvorming van de regio worden gecreëerd als een regio hoogwaardige voorzieningen en activiteiten als paardensport, golf, landgoederen met tegelijkertijd de stedelijke faciliteiten. Hiervoor is het centrale thema 'landgoed van Twente' gekozen. Hiermee gaat de regio de concurrentie aan met steden als Groningen en Maastricht.

In Twente zijn meerdere initiatieven die zich richten op het toeristische aandachtsveld. De VVV Zuid-Twente is onlangs gefuseerd met het Twente Uitburo. Zij gaan verder als Het Platform voor Stad- en Streekmarketing, een organisatie die nu vorm krijgt. Naast de profilering van Twente door het TBT, en straks Het Platform, achten meerdere gemeenten het van belang het dorp of de stad op de kaart te zetten. Denk daarbij aan het STAD Enschede van de gemeente Enschede en de gemeente Dinkelland die zich profileert als de veiligste gemeente van Nederland.

4.5.2 Kennisintensieve bedrijvigheid

Naast het toeristische imago houdt men zich binnen de Regio Twente ook bezig met het imago van de Twentse bedrijfsleven. In samenwerking met onder andere de Kamer van Koophandel ontstond in de jaren '90 van de vorige eeuw de Stichting Twente Promotie. Die richtte zich voornamelijk op het gewenste imago van Twente als aantrekkelijk vestigingsgebied voor bedrijven. Van 1998 tot 2001 hebben zij een campagne opgezet om de bekendheid en het imago van de regio te verbeteren. De promotie was voornamelijk gericht op ondernemers, met de campagne 'Tijd voor Twente' werd de regio als een kennisregio gepromoot. Hiervoor is de stichting financieel gesteund door onder andere de Provincie Overijssel, Kamer van Koophandel, de gemeenten Enschede, Hengelo en Almelo, maar ook door de Europese Unie. Volgens betrokkenen werd voor de campagne totaal een bedrag van 5,8 miljoen gulden vrijgemaakt. De campagne is in 2001 abrupt stop gezet. Als gevolg van de economische teruggang aan het begin van deze eeuw is destijds besloten te stoppen (Stichting Twente Promotie, 2001). Ondertussen is de Stichting Twente Promotie bekend als werkgroep Twente promotie.

Naar aanleiding van de interviews werd duidelijk dat er sinds 2001 niets meer is gebeurd binnen deze werkgroep. Het afgelopen jaar is voorzichtig geprobeerd de draad van de werkgroep Twente promotie op te pakken. Dat gaat moeizaam, weinig concrete ontwikkelingen zijn daar nu gaande. Wel heeft men voor ogen dat een Twents regiomerk een brug kan en moet slaan tussen de toeristische en economische ontwikkeling in Twente. Er zijn kritische geluiden te horen over de wijze waarop de promotie van Twente is georganiseerd. Het blijkt dat binnen de Regio Twente de mensen die gaan over bijvoorbeeld toerisme, innovatie en economie alleen werken vanuit een eigen agenda. Hierbij wordt ook de werkgroep Twente Promotie genoemd. Daarin zouden zich personen bevinden die vooral praten vanuit hun eigen agenda. Tevens zou sprake zijn van een vacuüm doordat nu nog een aantal leden op de zelfde positie zitten als ten tijde van 'Tijd voor Twente'. Er is dus weinig frisse wind en vernieuwing doordat men zich bevindt in een vicieuze cirkel.

“Het bestuur van Regio Twente wil een meer slagvaardige koers varen ten aanzien van de economische ontwikkeling. Op dit moment zijn daar bijvoorbeeld het SEOT en de werkgroep Twente Promotie, daar gebeurt heel erg weinig mee. Er komt niets uit, het zijn meer praatclubs.”

4.5.3 Publiek-private samenwerking

Het georganiseerde bedrijfsleven in Twente geeft aan dat het tijd wordt dat de marketing en promotie van Twente effectiever en efficiënter wordt georganiseerd. Zij vinden dat op dit moment de promotie versnipperd is en een goede financieringsstructuur en duidelijk toekomstperspectief ontbreken.

“De overheid geeft aan dat het Twentse bedrijfsleven onvoldoende bereid is om mee te financieren. Wij stellen daar tegenover een aantal duidelijk voorwaarden voor participatie. Namelijk een structurele, adequate en goed georganiseerde organisatie.”

Dit georganiseerde bedrijfsleven in Twente bestaat uit de VNO-NCW Twente (ondernemingsorganisatie), de KHN (Koninklijke Horeca Nederland), de RECRON (Vereniging van Recreatieondernemers Nederland), het HOT (Hoteloverleg Twente) en het MKB Oost (belangbehartiger ondernemers in Oost-Nederland). Zij stellen zich een organisatie-model voor waarbij er één organisatie is die zich richt op zowel het binnenland als het buitenland. Hierbij zou de kennis die aanwezig is bij regionale communicatiebureaus zich kunnen richten op de merkstrategie en bewerking van de doelgroepen voor de regio. Het georganiseerde bedrijfsleven geeft aan dat het denken over de regio als een merk en de daarop volgende consumentenbewerking een andere tak van sport is dan informatievoorziening. Daarom moet volgens het bedrijfsleven wel de receptieve functie, door bijvoorbeeld gemeenten en VVV's, op lokaal niveau overeind blijven. Dat bevordert de gastvrijheid en dienstverlening van Twente.

In Twente is geen duidelijk organisatie van prioriteiten. Tussen aandachtsvelden, maar ook daarbinnen, worden tegenstrijdige beelden uitgedragen. Duidelijke keuzes ontbreken. Het Twents Bureau voor Toerisme is een 2-jarig project van de Regio Twente, maar tegelijkertijd bestaan er andere organisaties die ook een toeristische boodschap uitdragen. De promotie van Twente als kennisregio ligt stil. Het bedrijfsleven wil samenwerken met de politiek en zodoende een structurele en georganiseerde profilering van Twente realiseren.

5 ADVIES REGIOMERK TWENTE: Positioneren en organiseren

Om de vraag ‘Wat zijn de randvoorwaarden van regiobranding, zodat in de toekomst voor Twente een passende merk- en profileringstrategie kan worden uitgezet?’ te kunnen beantwoorden is onderzoek gedaan naar Twente, aan de hand van een regionaal positioneringmodel. In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken over de status van, en aanbevelingen gedaan voor, regiobranding in Twente.

5.1 Conclusies

In deze paragraaf worden de voornaamste conclusies uit het onderzoek benoemd. De bevindingen richten zich op het imago en het zelfbeeld van Twente, de huidige profilering van de regio en de organisatie daarvan.

Het (zelf)beeld van Twente:

- Het bewustzijn van Twente bij Nederlanders is slecht te noemen. Het imago van de regio blijft achter bij de daadwerkelijke identiteit.
- De regio heeft een serieus stereotyperingsprobleem. Vaak wordt de regio slechts als groen, rustig en veilig gezien, maar ook het Twentse accent draagt er aan bij dat de regio als ‘kneuterig’ en ‘achtergebleven gebied in Nederland’ wordt ervaren.
- Twente beschikt voornamelijk over een imago dat voortkomt uit de toeristische profilering. Ondanks de typische industrie en de Universiteit Twente heeft Twente bij slechts een kleine groep buitenstaanders een technologisch imago.
- Mensen in Nederland hebben een beperkte geografische associatie ten aanzien van Twente. Ze wordt gezien als ver weg en ergens in Oost-Nederland. Twente wordt gemakkelijk verward met de Achterhoek en Drenthe.
- Twentenaren beschikken over een sterk zelfbewustzijn. Zij zijn trots op hun regio, er heerst een ‘wij-gevoel’, en de regio speelt een grote rol in het dagelijkse leven van de Tukker.

De profilering van Twente:

- De boodschap van Twente is op dit moment versnipperd. Er bestaan meerdere initiatieven met verschillende prioriteiten. Elk initiatief lijkt iets anders te willen claimen, hetgeen een averechts gevolg heeft voor de beeldvorming van Twente.
- De regio wordt voornamelijk geprofileerd vanuit de aandachtsvelden kennisintensieve industrie en het toeristisch ondernemen.
- Organisaties in Twente beschikken niet over een gezamenlijke visie en boodschap die bijdraagt aan een sterk onderscheidende positie van de regio.
- Zelfs binnen de segmenten is geen sprake van een eenduidige visie en boodschap.

Organisatie:

- In Twente is niet één overkoepelende organisatie die verantwoordelijk is voor, of zeggenschap heeft over, het regiomerk Twente. Een gedeelde visie ten behoeve van de beeldvorming ontbreekt.
- Voor Twente is geen strategisch beleid uitgestippeld dat uiteindelijk bijdraagt aan de profilering van de regio. Ook niet als het gaat om het eigendom en de registratie van namen, beelden en (internet)portals (www.twente.nl).
- De bestuurlijke organisatie Regio Twente is initiatiefnemer van, of participant bij, meerdere initiatieven die zich bezig houden met de profilering van Twente. Denk hierbij aan Stuurgroep Economische Ontwikkeling Twente, de Werkgroep Twente Promotie, het Twents Bureau voor Toerisme en het Innovatieplatform.

- Twente kent met het Regionaal Economisch Ontwikkeling Plan (REOP) een soort businessplan dat basis is voor een economisch ontwikkeling vanuit bepaalde ambities en strategie. Twente moet bekend staan als een goede kennisregio en richt zich op kennis en innovatie, nieuw ondernemerschap, toerisme en de bedrijfsomgeving.
- Het bestuur van Regio Twente wil een meer slagvaardige koers varen ten aanzien van de economische ontwikkeling. Diverse werkgroepen en platformen zouden daadkrachtig moeten fungeren, maar het zijn meer praatclubs dan dat daarbinnen daadwerkelijk iets gebeurt.
- Binnen Regio Twente wordt veel gewerkt vanuit een eigen agenda en waardoor men geen voorkeur geeft aan het algemene Twentse belang.
- Bij publieke bestuurders ontbreekt “sense of urgentie” ten aanzien van het regiomerk Twente. Dat onderwerp staat niet op de bestuursagenda van de Twentse en provinciale politiek.
- De overheid en het bedrijfsleven zijn voorstanders van een structurele aanpak als het gaat het op de kaart zetten van Twente. Echter deze publieke en private partijen steggelen voortdurend over onder andere de organisatie en de financiering van dit beleid.

Werkgroep Twente Promotie

In de jaren '90 van de afgelopen eeuw was voor de werkgroep op financieel vlak *the sky the limit*. Met financiële ondersteuning van de Kamer van Koophandel en bijdragen van de regionale tot en met de Europese politiek is een bedrag van 5,8 miljoen gulden gebruikt.

De campagne 'Tijd voor Twente' die liep vanaf 1998 was bedoeld om de bekendheid en het imago van Twente als kennisregio te verbeteren. De promotie was voornamelijk gericht op ondernemers.

Binnen de werkgroep ontbreekt het aan structuur en kennis ten aanzien van strategie, organisatie en financiering wat betreft regiopromotie.

Het ontbreekt aan voldoende frisse wind en vernieuwing, waardoor de werkgroep zich in een vicieuze cirkel bevindt en er weinig concreets gebeurt.

Twents Bureau voor Toerisme

In Twente zijn meerdere initiatieven die zich richten op het toeristische aandachtsveld. Naast het Twents Bureau voor Toerisme (TBT) gebeurt dat ook door de gemeenten individueel en sinds kort ook door Het Platform voor Stad- en Streekmarketing -een organisatie die is ontstaan door een fusie van VVV Zuid-Twente en het Twents Uitburo.

Het TBT heeft de status van een project tot eind 2006, maar wordt op dit moment wel als één van de voornaamste organisatie voor het toerisme beschouwd.

Het TBT heeft de afgelopen anderhalf jaar onderzoek verricht naar de toeristische markt in Europa en het imago van toeristisch Twente. Op dit moment is men in een ver gevorderd stadium om toeristisch Twente te positioneren.

Tot slot van deze paragraaf worden de conclusies in steekwoorden samengevat. De conclusies gaan in op het (zelf)beeld van de regio, de profilering en de huidige organisatie daarvan:

(Zelf)beeld van Twente: - Bewustzijn blijft achter

- Stereotiep imago
- Beperkte geografische associatie
- Sterk 'wij-gevoel'

Profilering van Twente: - Versnipperde boodschap

- Meerdere initiatieven
- Aandachtsvelden zijn toerisme en technologie
- Binnen aandachtsvelden geen eenduidige keuzes

- Huidige organisatie:
- Het REOP vormt het economische vertrekplan
 - "Sense of urgentie" ontbreekt bij beleidsbepalers
 - Eigen agenda's ipv algemeen Twents belang
 - Publieke en private partijen niet op één lijn
 - Structurele organisatie, visie en financiering ontbreekt
 - Geen centrale zeggenschap over het regiomerk

5.2 Aanbevelingen

Dit rapport heeft tot doel de voorwaarden voor de ontwikkeling van een Twents regiomerk op een rij te zetten. De aanbevelingen gelden als een vertrekpunt voor regionale beleidsbepalers richting de branding van Twente.

Maar voorafgaand eerst nog een belangrijk moment uit het literatuuronderzoek:

...“Bij marketing vormen wensen en behoeften van consumenten de leidraad voor het handelen van een organisatie; bij branding is een zelfgekozen visie, missie en identiteit meer richtinggevend”, aldus Riezebos (2006). Branding gaat over het koppelen van associaties van de regio in het brein van een individu, ofwel het beeld dat iemand heeft van de regio. Marketen gaat plannen, prijzen en promoten om de afzet bij de doelgroep te bereiken, vermerken gaat over beeldvorming...

Als Twente daadwerkelijk een onderscheidend regiomerk willen organiseren is het van belang oog te hebben voor het feit dat goed reputatiemanagement een relatief lang, duur en onzichtbaar proces vormt. Juist bestuurders moeten zich hiervan bewust zijn en zich niet laten leiden door de politieke agenda. Het beeld van een regio verandert door te kiezen voor een sterk onderscheidende positionering. Het beeld van en de associaties met de regio krijgt dan vorm, de heersende stereotypering wordt onderbroken. De waarde van het regiomerk wordt bepaald door ervaringen met de regio, heersende beeldvorming, uniekheid, relevantie en geloofwaardigheid van de regio en de aanwezige sociale- en economische infrastructuur.

5.2.1 De regio

Twente heeft het een en ander te bieden. De ‘harde’ en ‘zachte’ infrastructuur in deze regio is goed ontwikkeld. Het is van belang kenmerken en symbolen te behouden, te vernieuwen en tastbaar aanwezig te laten zijn. Het gaat hierbij om de plekken waar mensen een eerste indruk van de regio krijgen (stations, vliegveld, snelwegen), landmarks en de sociaal-economische infrastructuur.

In het beginsel moet voor Twente een regionaal economisch beleid zijn opgesteld. Op dit moment wordt het REOP gezien als het businessplan voor de regio. Vanuit een economisch beleid kan op businessniveau een duidelijke visie worden geformuleerd ten aanzien van het regiomerk Twente. Die businesspositionering moet gebaseerd zijn op inhoudelijke krachten als:

- Identiteit van de regio
- Kerncompetenties van het gebied
- Kansen in de markt

5.2.2 Regiomerk

Naast economische elementen zijn ook sociale en culturele elementen van belang voor de ontwikkeling van de regio, maar zij bieden geen garantie voor een succesvolle regio. Dat blijkt uit het feit dat Twente beschikt over een stereotiep imago. Dat beeld is van invloed op de reputatie van de regio, de aantrekkingskracht van Twente. Een regiomerk kan waarde creëren door in het beleid uit te gaan van de volgende punten, die nodig zijn om vervolgstappen op het niveau van merk- en communicatiepositionering te kunnen doen:

1. Doelgroepen focus

Wees duidelijk in de keuzen van de doelgroep. Analyseer de groepen, speel in op diens behoeften en lever prestaties. Rekening moet worden gehouden met inwoners, bezoekers en bedrijven, maar ook met concurrenten. Maak een keuze voor een absoluut onderscheidende positie ten opzichte van concurrenten.

Ambassadeurs, media en doelgroepen spelen een belangrijke rol in het brandingproces. Bij het versterken van de aantrekkingskracht moet daarom aandacht zijn voor bezoekers, bedrijven,

maar ook eigen burgers. Twente heeft voor haar eigen burgers veel betekenis, de interne rol van branding heeft zijn weerslag op de houding en het gedrag van bewoners. De Twentenaar moet een houding aannemen, en een boodschap buiten de regio uitdragen, die uitgaat van een eigen kracht en de kwaliteiten van de regio. Voor Twente zou branding dus ook moeten fungeren om een 'zendingsdrang' mee te geven aan haar burgers.

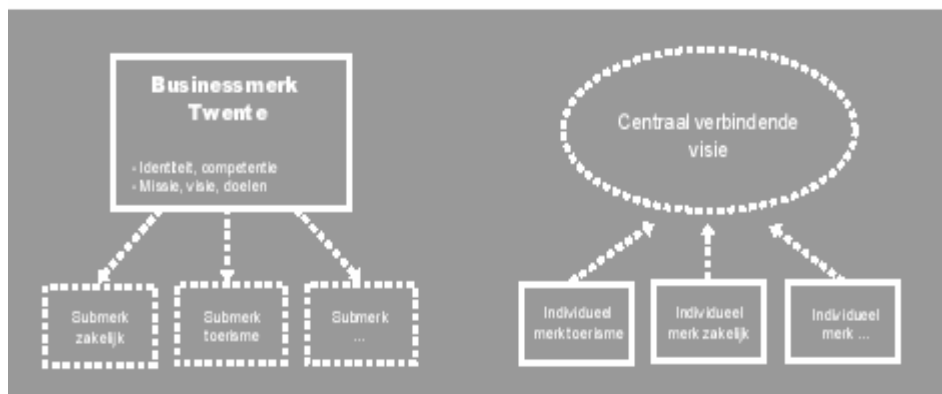
2. Integriteit en authenticiteit

De associaties van het merk moeten gebaseerd zijn op echte waarden. De boodschap wekt verwachtingen, die moeten daarom overeenkomen met wat inwoners, bezoekers en bedrijven in de praktijk ervaren. Dan realiseert een regio vertrouwen. Een consistente, duidelijke en herkenbare boodschap draagt hieraan bij.

Het gevaar bij het maken van strategische keuzes, is dat men succesvol beleid van concurrenten wil kopiëren. Bij de positionering van de regio is na-afopen uit den boze en moet uit worden gegaan van de unieke regionale identiteit.

3. Merkstructuur

Regio branding vraagt om duidelijkheid ten aanzien van de merkstrategie. Hierover bestaan twee visies, namelijk als één merk voor heel Twente of autonome merken per marktsegment. Ondanks deze verschillen, gaan beide benaderingen uit van één centrale en overkoepelende visie. Op die manier wordt op een verantwoorde wijze gekozen voor die toegedichte en unieke competenties die bijdragen aan de positionering van Twente.



Figuur 5.1: *Eén businessmerk vs. autonome businessmerken.*

4. Onderscheid

De ontwikkeling van een regiomerk is bedoeld om het imago te verbeteren en de aantrekkingskracht van de regio te versterken. Daarvoor moet een regio onderscheidend zijn op basis van de gekozen waarden, de boodschap en de uiteindelijke prestaties. Hierbij is ook kwaliteit een onderscheidend kenmerk, dat kan door te kiezen voor topsegmenten.

Bij regio branding hebben beleidsbepalers vaak moeite om één onderscheidende positioneringstrategie te kiezen die past bij de regio. Het probleem is dat zij onder druk staan van allerlei organisaties, verenigingen en belangengroepen en willen niemand over het hoofd zien. Ook kunnen beleidsbepalers de neiging hebben zich blind te staren op het bestaande aanbod van de regio. Dat moet worden voorkomen. Branding kenmerkt zich door focus, een unieke positie in de markt. Focus kan betekenen dat juist niet gekozen wordt voor de relatief belangrijkste of grootste kracht, zeker als deze competentie ook in concurrerende regio's aanwezig is. Nieuwe ideeën zijn absoluut noodzakelijk, deze moeten natuurlijk wel aansluiten bij de identiteit.

5.2.3 *De organisatie*

De ontwikkeling van een regiomerk vraagt om één organisatie. Dat maakt het mogelijk om, net als bij een onderneming, leiding en sturing te geven aan het gekozen merkbeleid. Een publiek-private organisatie is hierbij verantwoordelijk voor de regio branding van Twente. De verantwoordelijken moeten daadkrachtig, resultaatgericht en onafhankelijk van politieke invloeden zijn.

Het TBT loopt op dit moment op de troepen vooruit, de ontwikkeling ten aanzien van positionering daar is verder dan in welk ander aandachtsveld of marktsegment dan ook. Deze scheve verhoudingen moet worden recht getrokken. Eén organisatie is in staat om een structureel beleid en een gezamenlijke financiering van de grond te krijgen. Een gedeelde visie die wordt gedragen door sterk leiderschap vormt de drijvende kracht achter het regiomerk. Eén goedwerkende organisatie die zeggenschap heeft en beheerder is van het regiomerk biedt een uitkomst.

De organisatie vraagt om ondersteuning door ‘kartrekkers’ en ambassadeurs. Zij vervullen en sleutelrol in de uitvoering en kunnen vanwege hun reputatie deuren openen. Ook reflecties van buitenstaanders op de ontwikkeling van het regiomerk en de samenwerking zijn waardevol.

Publiek-private samenwerking

Het denken over de identiteit, naamsbekendheid en beeldvorming van de regio is niet alleen een taak van de regionale politiek. In de organisatie werken publieke en private partijen samen aan een overkoepelende visie. In Twente is op dit moment elke samenwerking binnen en tussen overheden en het bedrijfsleven gericht op het overeind houden van de relatie in plaats van het realiseren van daadkrachtige resultaten.

Samenwerking vraagt om het gebruik van elkaars inzet en competenties, daarbij moeten ondernemers zich richten op het creëren van marktkansen en richten publieke partijen zich op de agenda om dit mogelijk te maken. Om private partijen te betrekken, moeten zij er bij gehaald worden met zaken die ze echt interesseren en voorzien in hun ondernemersbehoefte. Het boeken van successen op korte termijn helpt de samenwerking en wekt vertrouwen.

Langetermijnvisie

Een andere probleem is overdreven zuinigheid. Regiobranding is een proces van lange adem dat een langetermijnvisie vereist. De kosten kunnen intussen relatief hoog oplopen, wat beleidsmakers altijd onder druk zet. Bezuinigingen werkt op dat moment echter contraproductief. Het is van groot belang dat beleidsbepalers kiezen voor het algemene belang van Twente, ofwel het gemeenschappelijke belang voorrang geven aan het eigen belang. Politieke objectiviteit draagt bij aan een langetermijnvisie.

5.3 Discussie

In deze paragraaf wordt teruggeblikt op de theorie en de opzet van het onderzoek, maar ook vooruitgekeken naar de bruikbaarheid van dit onderzoek en suggesties gegeven voor verder onderzoek. Het onderzoek heeft als doel de randvoorwaarden van het principe regiobranding inzichtelijk te maken. Die voorwaarden moeten uiteindelijk de beeldvorming van de regio helpen verbeteren.

5.3.1 Resultaatgerichte en daadkrachtige organisatie

Regiobranding is niet een puur theoretische constructie. In de praktijk wordt het succes voornamelijk bepaald door wil, “sense of urgentie” en daadkracht onder regionale bestuurders. Het intergemeentelijk bestuur is op dit moment voornamelijk gebaat bij het overeind houden van de samenwerking, hetgeen niet ten goede komt aan het maken van harde en noodzakelijk keuzes. Nu wordt voortdurend gezocht naar consensus binnen en tussen de overheden en het bedrijfsleven. In een ideale situatie is het voor regionale beleidsbepalers mogelijk om afstand te nemen van de politieke waan van de dag om in vrijheid succesvolle keuzes te maken ten aanzien van belangrijke onderwerpen voor de regio, zoals regiobranding. Daarvoor moet binnen Twente de bestaande samenwerkingstructuur en -cultuur zodanig worden veranderd dat de regio in het teken komt te staan van daadkracht in plaats van overeind houden. Ook Hospers en Van Lochem (2003) gaan in de essay *Ondernemend besturen in Twente* in op de noodzaak van een daadkrachtig en resultaatgericht bestuursmodel, om de regio op een hoger economisch plan te krijgen.

5.3.2 Theorie en gekozen onderzoek

Gezien de nieuwigheid van het onderwerp regiobranding is gekozen voor een brede aanpak, waarbij regiobranding vanuit diverse perspectieven is belicht. De voornaamste basis is gelegd door te kiezen voor theorieën over corporate branding, ofwel vanuit het perspectief van organisaties. Het managen van een regiomerk richt zich op zowel de interne als de externe regio en maakt het voor beleidsbepalers mogelijk om -net als bij een onderneming- leiding en sturing te geven aan het gekozen merkbeleid. Het toepassen van het merkdenken op regio's

creëert differentiatie en daarmee voorkeur. Een regio speelt een rol binnen allerlei keuzeprocessen, want individuen hebben nu eenmaal bepaalde verwachtingen van een regio.

Om inzicht te krijgen in het bewustzijn bij mensen binnen en buiten de regio, de profilering van Twente en de organisatiestructuur daar omheen, zijn desk research, interviews, groepsdiscussies en een enquête uitgevoerd. Dat is gebeurt onder regionale sleutelfiguren, vertegenwoordigers van doelgroepen, communicatie-experts, ondernemers, bezoekers en bewoners. Het betreft een ruime invalshoek, maar belicht daarmee wel de regio vanuit en breed perspectief. Het positioneringmodel vormde hierbij het uitgangspunt. Het model helpt de regio in kaart te brengen en komt overeen met de opvatting dat het aanpakken van regiobranding begint bij een analyse en positionering op businessniveau. Van daar uit worden keuzes gemaakt ten aanzien van de positionering van de sectoren (aandachtsvelden) en de profilering daarvan.

5.3.3 *De betekenis van dataverzameling*

De bevindingen met betrekking tot de branding van Twente vormen een wetenschappelijk kader voor regionale beleidsbepalers. Het onderzoek moet dan ook beschouwd worden als een eerste kennismaking met het principe regiobranding. Deze studie heeft zich dan wel gericht op één bepaalde regio, maar de gevonden uitgangspunten en de opgedane kennis zijn zeer goed van toepassing op gebieden elders.

Dit onderzoek is een goed startpunt geweest voor regiobranding in Twente. Bij de methoden van dataverzameling is voornamelijk gebruik gemaakt van bronnen binnen de regio, hierdoor zijn veel inzichten boven water gekomen. In de toekomst is voornamelijk behoefte aan afstand. Vervolgonderzoek kan zich bijvoorbeeld richten op het analyseren van andere gebieden en steden in Europa, waar branding in de praktijk wordt toegepast. Daar kan regiobranding in Twente veel baat bij hebben. Behoeft is aan inzichten ten aanzien van de organisatie en communicatie. Om regiobranding te realiseren is meer duidelijkheid noodzakelijk als het gaat om structuur van de organisatie en financiering. Onderzoek naar bijvoorbeeld de rol van kartrekkers en ambassadeurs, of naar de invulling van de organisatie die het regiomerk moeten managen, kan waardevolle inzichten opleveren. Op meer communicatief vlak is het van belang meer te weten te komen over waarden van en aandachtsvelden in Twente die daadwerkelijk onderscheidend, relevant en duurzaam zijn. Dit onderzoek bevindt zich op het niveau van de merkpositionering. Op het niveau van communicatiepositionering kan onderzoek gedaan worden naar de daadwerkelijke implementatie van communicatie -gedrag, boodschap en symboliek- in huisstijl en campagne.

LITERATUUR

- Aaker, D.A. (1996). Building strong brands. Simon & Schuster: Londen.
- Allan, M.S. (2005). Leadership: Key to the brand of place. Verkregen op 5 april, 2006, van http://www.placebrands.net/_files/ProgFound_Leading_places.pdf.
- Amelink, N. (2003). Monitor regionale imago's. Een onderzoek naar een nieuwe methode om regionale imago's in kaart te brengen. Universiteit Twente: Enschede.
- Atzema, O.A.L.C., Lambooy, J.G., Rietbergen, T. van & Wever, E. (2002). Ruimtelijke Economische Dynamiek: kijk op bedrijfslocatie en regionale ontwikkeling. Coutinho: Bussum.
- Bekkum, T. van (2005). Analyze this! Positioneringsgroep: Hilversum. Verkregen op 10 maart, 2006, van http://www.positioneringsgroep.org/index.php?option=com_content&task=view&id=46&MTtitle=6&Itemid=86&lang=.
- Bekkum, T. van & Kralingen, R. van (2004). Nation Branding: illusie of realiteit? In Stichting Maatschappij en Onderneming (2004). Branding NL: Nederland als merk. SMO: Den Haag.
- Brons, L.L. (1999). Ruimtelijke dialectiek en dialectische ruimte. Ruimte, regio en plaats in een neo-Heraclitiaans / neo-Engelsiaans dialectisch perspectief. Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.
- Bulthuis, J.H. & Padmos, J.H.A. (1999). Regionale beeldvorming. Meulenhoff Educatief: Amsterdam.
- Duijvestein, H.H. (2004). In Stichting Maatschappij en Onderneming (2004). Branding NL: Nederland als merk. SMO: Den Haag.
- Floor, J.M.G. & Raaij, W.F. van (1998). Marketing-communicatiestrategie. Educatieve Partners Nederland: Houten.
- Florida, R. (2002) The Rise of the Creative Class, and how it's transforming work, leisure, community and everyday life. Basic Books: New York.
- Franzen, G. & Berg, M. van den (2001). Strategisch management van merken. Kluwer: Antwerpen.
- Gemert, L. van & Woudstra, E. (2002). Het ontwerpen van communicatiebeleid. In Schellens, P.J., Klaassen, R. en Vries, S. de (2002) Communicatiekundig ontwerpen. Methoden, perspectieven, toepassingen. Koninklijke Van Gorcum: Assen.
- Gutteling, Z. en Gurabardhi, J.M. (2002). De relatie tussen externe risicocommunicatie en de interne communicatie van organisaties. Universiteit Twente: Enschede.
- Hospers, G.J. (2004). Place marketing in Europe: The branding of the Oresund regio. Intereconomics: Review of European Economic Policy, 5, 271-279.
- Hospers, G.J. (2004). Actuele onderwerpen. Twente: Een regio tussen trend en traditie. Karmac Drukwerk: Lelystad.
- Hospers, G.J. & Lochem, R.M.P. van (2003). Ondernemend besturen in Twente: Van koning-koopman Willem I tot VOF Twente. KvK/IKT/VNO-NCW: Enschede.
- I&O Research (2005). Toeristisch imago van Twente: meer dan groen. Twents Bureau voor Toerisme: Enschede.
- Keller, K.L. (2000). The Brand Report Card. Harvard Business Review, 78, 147-157.

- Kavaratzis, M. & Ashworth, G.J. (2005). City Branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96, 506-514.
- Kotler, N, D.H. Haider en I. Rein (1993). *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. The Free Press: New York.
- Lieshout, M. van & C.M.J. van Woerkum (2004). In relatie tot reputatie. *Reputatiemanagement en voedselveiligheid*. Wageningen Universiteit: Wageningen.
- Maathuis, O. (2003). To be or not to be! Positioneringsgroep: Hilversum. Verkregen op 10 maart, 2006, van http://www.positioneringsgroep.org/index.php?option=com_content&task=view&id=46&Itemid=86&lang=.
- Marlet, G. & Poort, J. (2005). *Cultuur en creativiteit naar waarde geschat*. SEO Economisch Onderzoek/Stichting Atlas voor gemeenten: Amsterdam/Utrecht.
- Meester, W.J. (2000). Locational self-preference of firms. Paper for the 40th European Congress of the Regional Science Association, Barcelona.
- Noordman, D. (2005). Gezicht op Delft. Identiteit, symboliek en stadsmarketing. *Agora*, 21, 27-29.
- Paasi, A. (1996). *Territories, boundaries and consciousness: The changing geographies of the Finnish-Russian border*. John Wiley & Sons: Chichester.
- Pellenbarg, P.H. (ed.) (1987). *Imago en potenties van Twente: een economisch geografische analyse*. Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.
- Raaij, W.F. van (z.d.). Integratie van communicatie: Vanuit de zender of vanuit de ontvanger? In Damoiseaux, V.M.G. en A.A van Ruler (1998). *Effectiviteit in communicatiemanagement: zoektocht naar criteria voor professioneel succes*. Samson: Deventer/Diegem.
- Rainisto, S.K. (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki University of Technology: Helsinki.
- Regio Twente (2004). *Regionaal Economisch Ontwikkeling Plan Twente*. Regio Twente: Enschede.
- Riel, C.B.M., van (1996). *Identiteit en imago. Grondslagen van corporate communication*. Academic Service: Schoonhoven.
- Riel, C.B.M., van (2003). *Identiteit en Imago. Grondslagen van corporate communication*. Academic Service: Schoonhoven (3e druk).
- Riezebos, R. (2002). *Merkenmanagement: theorie en toepassing van het ontwikkelen, beheren en beschermen van merken en merkenportfolio's*. Wolters-Noordhoff: Groningen/Houten.
- Riezebos, R. (2006). *City Branding: zin of onzin?* BrandCapital/EURIB: Rotterdam.
- Simon, C.J.M. (2004). *Ruimte voor identiteit. De productie en reproductie van streekidentiteiten in Nederland*. Rijksuniversiteit Groningen: Groningen.
- Stichting Twente Index (2005). *Twente Index 2005: een vergelijkend economische jaarbeeld van Twente*. Salland de Lange: Deventer.
- Stichting Twente Promotie (2001). *Het is Tijd voor Twente: Het effect van drie jaar 'campagne voeren'*. Stichting Twente Promotie: Enschede.
- Timmers, W. (ed.) (1997). *Zó is Twente*. Twente University press: Enschede.

Tschirhart, M. (2003). Identity management and the branding of cities. Verkregen op 20 maart, 2006, van <http://www.pmrnet.org/conferences/georgetownpapers/Tschirhart.pdf>.

Universiteit Utrecht (2001). Gebiedsstudie van de regio Twente. Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht: Utrecht.

Wester-Herber, M (2004). Underlying concerns in land-use conflicts. The role of place-identity in risk perception. *Environmental science & policy*, 7, 109-116. In Wester-Herber, M (2004). *Talking to me? Risk communication to a diverse public*. Örebro University: Örebro.

Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38, 662-669.

Knooppunt Arnhem - Nijmegen: www.kan.nl

Regio Twente: www.regiotwente.nl

Samenwerkingsverband Regio Eindhoven: www.sre.nl