



g

DE POSITIONERING VAN GEBIEDSONTWIKKELING

De huidige ontwikkelingen op de markt maken het noodzakelijk goed te kijken naar de manier waarop een gebiedsontwikkeling wordt gepositioneerd. Er zijn wel kopers, huurders en gebruikers te vinden, maar ze zijn veel kritischer dan voorheen en ze hebben meer keuze. Ook al is het aantal verkochte nieuwbouwwoningen in 2010 ten opzichte van 2009 flink hoger, voor 2011 zet deze stijging niet vanzelfsprekend door (Bron: Neprom). Daarom moeten scherpe keuzes gemaakt worden bij het bepalen van de positionering. Bij gebiedsmarketing draait het om het imago en de branding van een gebied en de keuzes die daarvoor moeten worden gemaakt. In dit hoofdstuk geven we inzicht in de manier waarop je een merk bouwt en beschrijven we de opbouw van de merkstrategie van 'Overhoeks' in Amsterdam als voorbeeld. Afsluitend besteden we aandacht aan het belang van het werken aan gebiedsreputatie.





MERKEN EN GEBIEDSMARKETING

Kevin Paro

INLEIDING

Gebiedsmarketing is een activiteit die steeds serieuzer beoefend wordt. Inmiddels zijn communicatieprofessionals en marketingspecialisten er zo bedreven in dat 'het doen' alleen niet meer automatisch tot een onderscheidend vermogen leidt. Met andere woorden: ook binnen gebiedsmarketing staan experts inmiddels voor dezelfde uitdagingen als bij consumentenmarketing met betrekking tot de homogeniteit van producten en diensten. De vraag is dan ook: hoe kun je je als gebied onderscheiden t.o.v. andere als het aanbod min of meer hetzelfde is en partijen actief gebiedsmarketing bedrijven? Het creëren van een merk kan de oplossing bieden. Maar zoals bij veel marketinginstrumenten is het belangrijk om niet te vervallen in veel en vaak adverteren maar eerst het merk te ontwikkelen en daarna de marketingmix in te vullen waarbij de doelgroep uiteraard centraal staat.

Over het algemeen wordt ervan uitgegaan dat het hebben van een logo, kleuren en typografieën genoeg is om te spreken van een merk. Tien tot twintig jaar geleden konden communicatieadviseurs daar mee weggelaten worden maar inmiddels behelst een merk veel meer dan de instrumentele invulling ervan.

De merken die zich vandaag de dag weten te onderscheiden en als gevolg daarvan ook een significant economisch voordeel kunnen bieden, zijn de merken die enerzijds (ook) invulling geven aan het karakter, waarden, normen, gedragingen en historie van een merk en anderzijds dit weten door te vertalen in de mensen, de producten en de diensten die het voortbrengt. Het merk wordt bij deze ondernemingen centraal gesteld en alles wat zich daar omheen concentreert staat hiermee in verbinding. Maar hiermee zijn we er nog niet, want een sterk merk verbindt zich ook aan de 'business' waarin het zich begeeft, ondersteund door een helder geformuleerde strategie en een strakke regie.

Het bouwen van een merk rondom een gebied werkt op dezelfde manier. Sterker nog, het gebied is het merk. Er is nog wel eens wat discussie tussen marketeers en communicatiedeskundigen uit respectievelijk het bedrijfsleven, de overheid en onderling in hoeverre de merkbenadering zoals dat gedaan wordt bij consumentenmarketing ook is toe te passen op gebiedsmarketing. Het lijkt erop dat het niet een kwestie van kunnen maar vooral van willen is. Het is namelijk maar net hoe er naar wordt gekeken en door welke bril.

Een gebied kent een bepaalde historie die de basis kan vormen voor het merk. De toekomstige bestemming ervan geeft inhoud aan de waarden ervan; terwijl de wijken met de verschillende straten, huizen, parken en bijvoorbeeld speeltuinen het merkenportfolio en de producten vormen. Door op deze marketingmanier naar een gebied te kijken, kan het ook vanuit dezelfde vakdiscipline worden opgezet. Maar wees erop beducht dat het ook een andere procesgang vereist. Door eerst een gebied bouwklaar te maken en huizen erop te zetten, begin je als marketeer in de omgekeerde volgorde als je een gebied vanuit een merkenperspectief wil opbouwen en op een effectieve

manier wil vermarkten. Het merk zal eerst ontwikkeld moeten worden en de producten zijn er dan een logisch gevolg van.

STRATEGIE

De strategie van een gebiedsmerk is het idee dat het gedrag, de acties en de communicatie samenbrengt. De strategie is van toepassing op al het werk dat wordt verricht in dienst van het merk. Het vindt zijn oorsprong in de visie en sluit naadloos aan op de merkstrategie. De merkstrategie laat zien wie we zijn, wat we doen en waar we voor staan.

Daarnaast bepaalt de strategie hoe het gebied wordt gepositioneerd t.o.v. de concurrenten, hoe het zich onderscheidt en waar het concurrentievoordeel zit. Een goede strategie geeft richting aan de marketing en helpt de sales force bij de verkoop. Tenslotte zorgt de strategie voor duidelijkheid hoe te handelen en inspireert het medewerkers. Het is belangrijk dat de strategie van het merk gedragen wordt door zowel interne als externe stakeholders.

KARAKTER

Voordat de verschillende kenmerken van een gebied worden ingevuld, is het belangrijk een overzicht te hebben van de onderdelen die we nodig hebben om een merk vorm te geven. Het is aan te raden om hierbij in het achterhoofd te houden dat een merk de personificatie is van het gebied met als gevolg dat er naar menselijke kenmerken en gedragingen gezocht moet worden.

History - Our Beginnings

Wie de ziel van een mens wil leren begrijpen zal terug moeten gaan in de tijd. Door langs de geschiedenis te gaan van een individu of merk, en in het geval van gebiedsmarketing een gebied, is te achterhalen wat de achtergronden zijn van een merk.

Corporate Strategy - Our Core

Net als een mens wordt het gebied gekenmerkt door zijn eigen geschiedenis en de gedragingen die het aantrekkelijk maken.

De omschrijving hiervan wordt vastgelegd in de corporate strategie, welke de basis vormt voor alle besluiten die genomen moeten worden en de successen die we willen behalen.

Corporate Principles - Our Possibilities

De principes bieden het fundament voor hoe zaken horen te zijn volgens het merk. Goed geformuleerde principes leiden tot acties die van het merk, en de mensen die ervoor werken, mogen worden verwacht. Heldere principes leiden tot kansen en een sterk zelfbeeld waarmee medewerkers en klanten zich kunnen identificeren.

Brand Values - Our Inside

De kernwaarden vertegenwoordigen de principes en de corporate strategie van een merk. De waarden omschrijven het fundamentele idee achter onze persoonlijkheid en worden vaak gevangen in een aantal steekwoorden gevolgd door de uitleg erachter volgens het merk. De kernwaarden vormen de basis voor de missie en de visie.

Brand Character - Our Ego

Het karakter van een merk is de basis voor het ego van het merk; een persoonlijkheid met duidelijk geformuleerde doelen en onafhankelijke ideeën. Het karakter van het merk maakt de kernwaarden niet alleen zichtbaar maar ook tastbaar.

Bovenstaande onderdelen vormen de persoonlijkheid van een gebied, de identiteit en het bijbehorende karakter. Nu is bekend welke principes van invloed zijn op de besluiten van een merk en waar het succes van het gebied op is gebouwd.

STIJLKENMERKEN

Als de binnenkant van het merk bekend is, is de volgende stap om de buitenkant ervan vorm te geven. Uiteraard gaat het hierbij om hoe het gebied eruit komt te zien (in de vorm van een huisstijl) maar zeker ook hoe het merk begrepen wil worden.

Elk mens wordt gekenmerkt door zijn eigen handschrift. Dit geldt niet alleen voor de wijze waarop hij of zij schrijft maar ook hoe de persoon zichzelf toont aan de wereld om hem of haar heen in de vorm van: taalgebruik, kleding en gedragingen. Wederom is het handig om in deze fase van de merkontwikkeling uit te gaan van mensen als personificatie van het merk.

Promise - How we want to be perceived

De wijze waarop een gebied zich presenteert vindt zijn oorsprong aan de binnenkant van het merk maar komt naar buiten via eenduidige boodschappen, die via communicatie worden aangeboden. Om er zeker van te zijn dat deze boodschappen bij elke doel- en relatiegroep hetzelfde worden uitgelegd, is het van belang hoofdboodschappen op te stellen vanuit het merk en aan te laten sluiten bij de merkstrategie.

Design - How we look

Het voorkomen van het gebied is een afspiegeling van het innerlijk. Dat geldt voor mensen maar ook voor merken. Het uiterlijk van een merk is vastgelegd in de huisstijl (ook wel merkidentiteit genoemd). De huisstijl van een merk bestaat uit de volgende elementen:

- Logo
- Vorm
- Stramien
- Kleur
- Typografie
- Tone of voice
- Beeld

De huisstijl is van toepassing op alle middelen die ingezet worden tijdens de presentatie van een merk. Dat kan variëren van de opmaak van een brochure tot de kleurkeuzes die gebruikt worden in het gebouw waarin bijvoorbeeld het informatiecentrum is gehuisvest. Het succes van een herkenbaar gebied zit vooral in het consequent toepassen van de huisstijl op de

middelen. De stijlkenmerken kunnen ook doorvertaald worden in de verschillende huizengroepen in een bepaalde wijk of gebied.

ARCHITECTUUR

Eén van de lastigste vraagstukken bij strategisch merkenbeleid betreft merkarchitectuur. Bij merkarchitectuur gaat het om vragen als: Moeten we in de markt onder onze ondernemingsnaam werken of moeten we zogenoemde 'product brands' voeren? Met hoeveel 'product brands' kunnen we het best onze strategische positie in de markt opbouwen en verdedigen? Moeten we bij 'product brands' een endorsement van de ondernemingsnaam opvoeren, en zo ja, in welke mate ('strong', 'moderate' of 'light')? En hoe moeten we in onze merkenportfolio omgaan met sub-brands?

Bij het maken van een keuze voor een merkarchitectuur maakt het verschil of je een kantorenwijk ontwikkelt of een woonwijk. De wijk of het gebied vormen dan het merk met daarbinnen submerken in de vorm van straten en de huizen die erin staan. Je kunt dat gelijkvormig laten zijn of zoals bij Unilever elke 'sub-wijk' een eigen smaak laten ontwikkelen maar die wel binnen de strategie van het moedermerk (de wijk/het gebied) past. Onderstaand een overzicht en omschrijving van de verschillende merkarchitecturen.

Monolitisch

Een monolitische structuur is een vorm waarbij alles wordt opgehangen aan een corporate merk. Het karakter en de stijlkenmerken gelden voor de hele onderneming; dus voor alle mensen, producten en diensten. Voorbeelden zijn Siemens, Coca Cola en BMW.

Endorsed

Een endorsed structuur lijkt op die van een corporate vorm maar verschilt in die zin dat de naam (of beeldmerk) van het moedermerk de productnaam ondersteunt. Voorbeelden zijn de iPhone van Apple en Polo by Ralph Lauren.

Branded

Bij een branded structuur is de corporate identity van het merk anders dan de identiteit en de merknaam van de producten. Het moederbedrijf wordt subtiel of niet genoemd waardoor de product en/of dienst volledig wordt gedragen door de eigen merknaam. Deze structuur komt vaak voor bij FMCG bedrijven bij wie de productmerken bekend zijn bij de consumenten en het corporate merk bij medewerkers en investeerders. Voorbeelden van ondernemingen met branded structuren zijn Unilever en Proctor & Gamble.

Om te achterhalen welke strategie geschikt is om je eigen merkportfolio te structureren, hangt af van een aantal strategische issues:

- **Doelgroepen:** wat zijn de doelstellingen voor je gebied en richt het merk zich op verschillende doelgroepen of moet het verschillende doelgroepen aantrekken?
- **Aanbod:** hoe zijn de merken in je portfolio gepositioneerd? Kunnen ze elkaar aanvullen, zijn ze elkaars concurrenten of hebben ze niets met elkaar?
- **Context:** hoe zien de klanten de markt? Dragen de merken bij aan het onderscheidend vermogen en wat is het marktaandeel?
- **Geografie:** hoe homogeen zijn de behoeften van doelgroepen onder verschillende culturen en markten?
- **Organisatiestructuur:** wie is verantwoordelijk voor de merkactiviteiten? Welke politieke krachten zijn gemoeid met de merken in het portfolio?
- **Eigendom:** heeft de onderneming controle over het merk en is het de eigenaar ervan?
- **Aandeel:** wat is het aandeel in de winst van de merken en wat is de verwachte bijdrage ervan? Dragen ze direct bij aan je marktstrategie?
- **Aankoopargumenten:** hoe kopen consumenten het product? Vragen ze naar de merknaam, de productcategorie of vragen ze naar de bedrijfsnaam? Vergemakkelijken je merken

de aankoop? Hoe graag willen mensen zich met je merk identificeren of het product hebben?

- **Prestatie:** hebben de merken een duidelijke en effectieve positionering?
- **Rol:** hoe belangrijk is het merk voor de naamsbekendheid of het creëren van loyaliteit?
- **Distributie:** welke distributiekanaalen en methoden zijn beschikbaar en hoe worden ze ingezet voor het portfolio aan merken?
- **Theorie versus praktijk:** wat is technisch mogelijk maar is niet toepasbaar op de praktijk?

Er is niet één strategie te duiden voor gebiedscommunicatie. De inhoudelijkheid van het merk en de bijbehorende strategie bepalen of er gekozen wordt voor eenvormigheid of diversiteit. Elke strategie is in principe mogelijk. Belangrijkste is dat als voor een specifieke strategie wordt gekozen deze ook daadwerkelijk doorgevoerd wordt op zowel strategisch als praktisch niveau. Met andere woorden: het ontwerp van de wijken, straten en huizen moet een doorvertaling zijn van de gekozen merkstrategie.





MERKEN EN GEBIEDSMARKETING: DE CASE OVERHOEKS

Jolbert ten Napel

Overhoeks is een gebiedsontwikkeling gelegen aan het IJ in Amsterdam, tegenover het Centraal Station. Het voormalige Shell terrein met toren Overhoeks (als naamgever van het gebied) wordt een stadswijk om te wonen, te werken, uit te gaan, te winkelen en op adem te komen. In totaal zijn 2.200 woningen gepland, kantoren in de hoogbouw, winkels onderin de hoogbouw en, pontificaal aan het IJ, het nieuwe onderkomen van EYE Film Instituut Nederland (het voormalig Filmmuseum in het Vondelpark).

In de ontwikkeling van deze wijk is het merkdenken zeer verregaand doorgevoerd en deze case dient als een uitstekend voorbeeld van gebiedsmarketing.

AANLEIDING GEBIEDSBRANDING

Overhoeks was tot 2007 een 27 hectare tellend gesloten terrein van Shell. Hier werden sinds 1913 verschillende petrochemische producten ontwikkeld. Het behouden Groot Lab is hier de erfenis van. Shell wilde een nieuw laboratorium en kantoor in Amsterdam en de oliemaatschappij schreef een tender gebiedsontwikkeling uit, die in 2001 werd gewonnen door ING Real Estate. De ontwikkeling startte in 2001 met een intentieovereenkomst tussen de Gemeente Amsterdam en ING Real Estate. ING Real Estate betrok woningcorporatie Ymere als mede ontwikkelaar van de woningen en belegger Vesteda voor de afname van huurappartementen. Stadsdeel Amsterdam-Noord en de centrale stad namen zitting als publieke organisaties in de samenwerking. De bestuurders van stad en stadsdeel zijn directe opdrachtgever van het gemeentelijk projectbureau Noordwaarts.

De herontwikkeling was financieel risicovol vanwege de enorme transformatie opgave: Van industrieel, onbekend gebied in Amsterdam Noord naar een mondaine stadswijk aan het IJ. De grote imago kloof tussen het wereldberoemde centrum van Amsterdam aan de overkant en het armere Amsterdam Noord vroeg om een vernieuwende aanpak. Ten slotte waren zeven stakeholders betrokken, die allemaal belang hadden bij de herontwikkeling.

DE BRANDINGAANPAK

ING Real Estate droeg het meeste risico bij de herontwikkeling. Daarom initieerde zij de branding aanpak: de locatie als merk in de markt te positioneren. Sicco van Gelder van het bedrijf Placebrands werd ingeschakeld om de branding van het gebied te begeleiden. De kern van deze toepassing ligt in een

*Van industrieel,
onbekend gebied in
Amsterdam Noord
naar een mondaine
stadswijk aan het
IJ. De grote imago
kloof tussen het
wereldberoemde
centrum van
Amsterdam aan
de overkant en het
armere Amsterdam
Noord vroeg om een
vernieuwende aanpak.*



gezamenlijke ontwikkeling van een brand door alle stakeholders, waarna de branding wordt verankerd bij deze partijen. De branding moest voor de meeste keuzes in de ontwikkeling de basis vormen en leidend zijn in de ontwikkeling. In 2005 begeleidde Sicco de partners naar de merkcreatie van Overhoeks met zeven merkwaarden, later gereduceerd tot vier kernwaarden: eigenzinnig, levendig, cultureel en kosmopolitisch. De kernwaarden zorgen voor duidelijkheid onder de partners waarvoor het gebied in al zijn facetten staat en droeg bij aan eenduidige communicatie met de buitenwereld.

De kernwaarden zijn vertaald in USP's van het gebied en ondersteund door bewijzen. De iconen van Overhoeks zijn de toren en de futuristische nieuwbouw van EYE. De pay-off in de vorm van een belofte aan de belangrijkste doelgroep in het begin stadium van de ontwikkeling is: Nieuw Amsterdam aan het IJ. Placebrands zette voor de merkontwikkeling een organisatiestructuur op, het zogeheten Brand Partnership. Elke partij die is vertegenwoordigd in het Brand Partnership heeft hierin een gelijke stem. Dit partnership is als volgt opgebouwd door Placebrands en later geoperationaliseerd onder begeleiding van adviesbureau Berenschot:

- **Brand Leadership Team (BLT):** maakt beslissingen, deelnemers zijn beslissingsbevoegde personen.
- **Brand Management Team (BMT):** bereidt 'te beslissen zaken' voor en voert ze uit.

De kernwaarden

zorgen voor

duidelijkheid

onder de partners

waarvoor het gebied

in al zijn facetten

staat en droeg bij

aan eenduidige

communicatie met de

buitenwereld.

- **Brand Manager en Communicatiecoördinator:** de Brand Manager is eindverantwoordelijk voor het merk en de communicatiecoördinator is verantwoordelijk voor tactische uitwerking en operationalisatie van de marketingcommunicatie van het merk.

Uniek aan de brandingmethodiek van Overhoeks is dat het merk in alle elementen van het plan is geïntegreerd: de gebouwen, de buitenruimte, de evenementen, de informatie- en verkooporganisatie en de communicatie-uitingen. Alles moet 'on-brand' zijn.

BRANDCOMMUNICATIE EN BRANDMANAGEMENT

In de beginfase is communicatie onontbeerlijk. Immers, de bouw moet nog beginnen. Daarbij is de belangrijkste doelgroep, de Amsterdammers in het algemeen, nog niet bekend met het gebied. Door middel van events, waaronder een filmfestival in de openlucht, rondleidingen en sponsoring van





andere culturele activiteiten, werd de Amsterdammer bekend gemaakt met het gebied. Ook proactieve persbenadering leverde veel aandacht op. En alle communicatie vond plaats in dezelfde toon en 'look and feel'.

Ieder jaar maakt het BMT gezamenlijk een jaarplan. Hierin worden de belangrijkste communicatieactiviteiten die het merk Overhoeks bekender moeten maken begroot en gepland. Ook wordt opnieuw kritisch gekeken naar de invulling van de verdere lading van het merk.

Het BMT zorgt voor het monitoren en onderhouden van het merk. Jaarlijkse meting van de naamsbekendheid en merkappreciatie en maandelijks meting van de bereikte mediawaarden zorgen voor stuurmiddelen. Daarnaast evalueert en rapporteert het BMT alle activiteiten om te zorgen voor constante verbetering.

RESULTAAT

De sleutel tot het succes van Overhoeks was de creatie van beleving van een gebied dat nog niet in gebruik was. Na 3 jaar communicatie kent bijna 50% van de Amsterdammers Overhoeks. De belangrijkste associaties bij het merk zijn stedelijk, open en dicht bij het centrum. In 2009 en 2010 is voor meer dan anderhalf miljoen euro aan gratis publiciteit gegenereerd. De online kwartaalnieuwsbrief wordt door meer dan 8000 abonnees gelezen. Dit biedt een goede basis om de ontwikkeling en woningverkoop verder te ondersteunen.

Uniek aan de brandingmethodiek van Overhoeks is dat het merk in alle elementen van het plan is geïntegreerd: de gebouwen, de buitenruimte, de evenementen, de informatie- en verkooporganisatie en de communicatie-uitingen. Alles moet 'on-brand' zijn.



MANAGEN VAN GEBIEDSREPUTATIES: AANVALLEN ÉN VERDEDIGEN

Jasper de Boom

Het toneel waarop in Nederland gebiedsontwikkeling plaatsvindt, is een arena waarin diverse strijders vechten voor hun eigen belangen, ambities en wensen. Zaken als regelgeving, financierbaarheid, consumentenvertrouwen maar ook *social media* maken het toneelstuk extra ingewikkeld. Gebiedsontwikkeling is topsport waarbij het ploeteren is om over de eindstreep te komen. Praktijkhoogleraar Friso de Zeeuw van de TU Delft noemt het "De kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen" en "een kolkende rivier, waarin het zoeken is naar een doorwaadbare plaats". Het is gezien het bovenstaande niet verwonderlijk dat een gemiddelde gebiedsontwikkeling in ons land tussen de acht en de vijftien jaar duurt.

'Consumenten werden vroeg betrokken bij de ontwikkeling van Brandevoort met een sterk gebiedsverhaal en commercieel succes als resultaat'

STARTEN IN CONDITIONERENDE FASE

Tijdens deze lange periode ontwikkelen gebieden hun eigen identiteit en daarmee ook hun eigen verhaal en dus reputatie. Het is zaak om vroegtijdig aan de slag te gaan met deze zogenaamde gebiedsreputatie. Niet in de fase dat de verkoopfolders en advertenties moeten worden gemaakt, maar in het meest prille stadium. Juist in de conditionerende fase van een gebiedsontwikkeling is er ruimte om na te denken over de gewenste reputatie van het gebied en kan het beleid en de communicatie hierop worden ingericht. Hiervoor is bewustzijn nodig bij de eindverantwoordelijken van de ontwikkeling. Nut en noodzaak van een goede 'reputatie-start' moeten bij hen bekend zijn. Het belang van een sterke gebiedsreputatie is aanzienlijk. Het zorgt onder meer voor:

- Trots bij betrokkenen (waaronder bewoners);
- Binding en loyaliteit;
- Motivatie om door te pakken in lastigere tijden;
- Draagvlak bij stakeholders;
- Een soepeler proces;
- Positieve berichtgeving in media;
- Kleinere kans op slepende procedures;
- Commercieel succes.

VOORUITGANG EN COMMERCIEEL SUCCES

Gesteld kan worden dat een sterke reputatie een defensieve functie heeft; het werkt als een *airbag* bij tegenslag. Maar het heeft bovenal een offensieve functie omdat het helpt om te 'scoren' door vooruitgang te boeken of door commercieel succesvol te zijn. Gezien deze pluspunten is het van belang om gestructureerd te werken aan de gewenste reputatie van het gebied. Op een manier die recht doet aan de complexe werkelijkheid waarbinnen geopereerd moet worden. Het is vooral noodzakelijk om vanuit een lange termijn perspectief te opereren en om de reputatiedoelstellingen te verankeren in de dagelijkse praktijk van de gebiedsontwikkeling.

Hierbij dienen de volgende aspecten te worden georganiseerd:

- Leg de verantwoordelijkheid op het hoogste niveau;
- Bepaal de identiteit (DNA van de plek) en de ambities waarop je gaat bouwen;
- Analyseer relevante stakeholders, bekijk hun belangen, ga vroegtijdig het gesprek aan en organiseer coalities;
- Neem eventuele tegenstand serieus en kijk naar oplossingen;
- Inventariseer potentiële issues en bekijk mogelijke oplossingen;
- Analyseer eventuele concurrerende gebiedsontwikkelingen;
- Bepaal reputatiedoelstellingen;
- Richt de communicatie in op basis van reputatiedoelstellingen;
- Meet periodiek de reputatie van het gebied om te kunnen bijsturen.

WEERBARSTIGE COMMUNICATIEPRAKTIJK

In de communicatie van gebiedsontwikkelingen is het zaak om zoveel mogelijk zaken te structureren. Te beginnen bij een logische 'organisatie van de communicatie' met een duidelijke rolverdeling tussen de verschillende betrokken partijen. Verder zijn een herkenbare huisstijl, goede kernboodschappen, een duidelijke positionering, consistente communicatiemiddelen en een scherp gebiedsverhaal essentieel.

De communicatiepraktijk is echter dermate weerbarstig dat niet alles gestructureerd kan worden. In complexe gebiedsontwikkelingen heb je voortdurend te maken met issues, weerstand, procedures, negatieve berichtgeving en lastige stakeholders. Zeker door *social media* kunnen dergelijke zaken een enorme vlucht nemen. Het is dan ook nodig om continu alert te zijn op signalen van buitenaf en daar, liefst proactief, op in te spelen. Zoals hierboven aangegeven helpt het hierbij om een goed beeld te hebben van het krachtenveld waarbinnen wordt geopereerd door stakeholders en *issues* in kaart te hebben.

VROEGTIJDIGE DIALOOG MET KLANTEN

Het vroegtijdig starten met de communicatie met belanghebbenden sluit naadloos aan op de noodzaak om burgers en consumenten serieus te betrekken bij de ontwikkeling van gebieden. Zeker in bestaand stedelijk gebied kun je hen beschouwen als de mentale gebiedseigenaren. Gebruik hun kennis en luister naar hun wensen en belangen.

Daarbij is het zaak om begrip te kweken voor de mogelijkheden en onmogelijkheden die er zijn om hun wensen te honoreren. Op de lastige woningmarkt helpt een vroegtijdige dialoog bij het opbouwen van relaties met potentiële klanten én bij de ontwikkeling van passende producten en diensten. Er wordt in de wereld van de woningontwikkeling tegenwoordig veel geïnvesteerd in co-creatie en *community planning* (een proces waarbij door verschillende stakeholders, van politici en stedenbouwers tot organisaties en individuele bewoners, op gelijkwaardig niveau aan planvorming wordt gewerkt). Hierbij staat in eerste instantie niet de transactie maar de verbinding centraal. Uiteindelijk is dit de ideale opmaat naar de marketing-communicatie en dus naar commercieel succes.



Bouwen aan een positief gebiedsverhaal kost tijd en energie. Maar het levert veel op. Met een sterke gebiedsreputatie kun je aanvallen én verdedigen. In de topsport-wereld van de gebiedsontwikkeling is het daarmee een onmisbaar instrument!

Gesteld kan worden dat een sterke reputatie een defensieve functie heeft; het werkt als een airbag bij tegenslag. Maar het heeft vooral een offensieve functie omdat het helpt om te 'scoren' door vooruitgang te boeken of door commercieel succesvol te zijn. Gezien deze pluspunten is het van belang om gestructureerd te werken aan de gewenste reputatie van het gebied.

