

# Wie A zegt...

*Evaluatie toeristische visie Land van Cuijk*

Opdrachtgever: samenwerkende gemeenten Land van Cuijk

November 2018

## **Inhoudsopgave**

<b>I</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>II</b>	<b>Resultaten</b>	<b>4</b>
<b>III</b>	<b>Nadere beschouwing huidige situatie: bevindingen</b>	<b>5</b>
III.1	Toeristisch concept	5
III.2	Samenwerking en organisatie	6
III.2.1	<i>Het brede toeristische werkveld</i>	
III.2.2	<i>RBT Land van Cuijk</i>	
III.2.3	<i>Gemeenten</i>	
III.2.4	<i>Omgeving</i>	
III.3	Promotie	8
III.3.1	<i>Markt</i>	
III.3.2	<i>Positionering en profilering</i>	
III.3.3	<i>Online promotie</i>	
III.3.4	<i>Aanbod- vs. vraaggericht denken</i>	
<b>IV</b>	<b>Algemene conclusie</b>	<b>11</b>
<b>V</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>12</b>

## **Begrippenlijst**

## I. Inleiding

In 2013 is met de samenwerkende gemeenten in het Land van Cuijk een toeristische visie geformuleerd in het document “De identiteit van het Land van Cuijk” door TNR Advies. Het betrof o.a. de introductie van een nieuw merkconcept, samengevat in de slogan “Land van Heerlijke ontmoetingen”, en aanbevelingen met het oog op de toekomstige organisatie. Vijf jaar later is het tijd om de balans op te maken en uitgangspunten voor het vervolg van de ingezette ontwikkeling te bepalen en waar wenselijk de toeristische visie te herijken.

De samenwerkende gemeenten in het Land van Cuijk hebben bureauKwant gevraagd om de evaluatie van de toeristische visie te (bege)leiden en daar conclusies uit te trekken die richtinggevend zijn voor de toekomstige ontwikkeling van het Land van Cuijk als toeristisch-recreatieve bestemming. Het betrof een kort traject dat bestond uit:

- Analyse van reeds beschikbare documenten zoals de 0- en 1 meting van de economische impact van toerisme en recreatie uit resp 2014 en 2018. Er is geen aanvullend onderzoek gedaan, anders dan een beperkte online quick-scan op enkele onderdelen.
- In overleg bepalen van de belangrijkste evaluatievragen
- Verzamelen van input bij een kleine, representatieve groep betrokkenen d.w.z. interviews met de voorzitter van het portefeuillehoudersoverleg recreatie en toerisme, het voltallige ambtelijk overleg recreatie en toerisme, de voorzitter van het RBT, de manager van het RBT en deelname aan een bijeenkomst met ondernemers.
- Expert review over de toeristische visie en de in gang gezette ontwikkelingen incl. de input die de representatieve groep betrokkenen daarop heeft gegeven
- Terugkoppeling van bevindingen en eerste aanbevelingen en vervolgens verwerking in deze beknopte rapportage.

In afstemming met de opdrachtgever zijn de volgende vier evaluatievragen geformuleerd:

- Welke resultaten zijn behaald na vaststelling van de toeristische visie?
- Wat vindt men inmiddels van het toeristisch concept ‘Land van Heerlijke Ontmoetingen’?
- Hoe worden regionale samenwerking en organisatie van de toeristische promotie gewaardeerd? Welke vorm past het best bij de regio en de doelstellingen? Incl. taken en rollen van ondernemers, overheden, RBT
- Zijn positionering en promotie (incl. slogan ‘Land van Heerlijke Ontmoetingen’) adequaat voor effectieve marktwerking? O.a. hoe past Een Goei Leven in de vermarkting van de regio?

N.B. Bij de opstelling van deze rapportage is primair ‘van buiten naar binnen gekeken en gewerkt’. Dat wil zeggen dat naast alle interne overwegingen over de toeristische visie nadrukkelijk het perspectief is betrokken van de potentiële bezoeker om wie het uiteindelijk allemaal gaat. Wat treft hij of zij aan bij online-oriëntatie op het Land van Cuijk, welke belofte wordt hem of haar gedaan, is die belofte duidelijk en onderscheidend genoeg *en* sluit hij aan bij de vraag?

## II. Resultaten

- Om te beginnen met het belangrijkste: *de regionale samenwerking is goed op gang gekomen en heeft duidelijk vorm gekregen*. De keuze voor één gedeelde toeristische visie met als doel één gemeenschappelijke bestemming te promoten, is een omslag in het denken geweest. Met deze visie lag er voor het eerst een echt gemeenschappelijk, inhoudelijk vertrekpunt. Zij markeert ook het feit dat men de regie zelf in handen heeft genomen, de krachten gebundeld en met nieuw elan aan de slag is gegaan.
- Na introductie van de visie is er *een gecoördineerd proces op gang gekomen waarin planmatig werd gewerkt* aan gezamenlijke ontwikkeling en promotie van het Land van Cuijk. Het zijn in de beginfase de gemeenten geweest die dit hebben opgepakt en uitgerold. De 0-meting en 1-meting van de toeristische markt in het Land van Cuijk zijn goede voorbeelden van deze planmatige aanpak.
- *De VVV's zijn afgestoten of omgevormd*. Het lidmaatschap van de landelijke VVV is in een overgangsfase nog gehandhaafd vanwege het voeren van het VVV logo. Dit logo is inmiddels uit het straatbeeld in het Land van Cuijk verdwenen. Tegenwoordig is de 'i' als symbool van Tourist Info het herkenbare logo bij de *toeristische informatiepunten die zijn ingericht bij ondernemers* (in het Land van Cuijk tot op heden 'ontmoetingspunten' genoemd). De banden met VVV Nederland zijn doorgeknipt.
- *Het RBT Land van Cuijk is als centrale toeristische organisatie opgericht* met 50% financiering door de gezamenlijke gemeenten én de opdracht aan het RBT om de overige 50% uit de markt te halen (sponsors, producten en diensten voor ondernemers, subsidies, etc).
- Het RBT is voortvarend aan de slag gegaan en *heeft een constructief netwerk opgebouwd* van ondernemers en andere partijen in het toeristische veld en samen met hen verder *vorm gegeven aan het toeristische aanbod en de promotie*.
- Met de oprichting van het RBT is in elk geval *een deel van de sleutelfuncties geprofessionaliseerd* conform het TNR advies
- Er zijn lokale *Toeristische Platforms* in het leven geroepen in die gemeenten waar zij nog niet aanwezig waren. De voorzitters van deze platforms hebben zitting *in het Algemeen Bestuur van het RBT*. Na een periode van aftasten, onvermijdelijk in een nieuwe situatie na een reorganisatie, is *het onderlinge vertrouwen gegroeid* en weet men elkaar goed te vinden.
- Er is een *overzichtelijke regionale overlegstructuur* in het leven geroepen met regelmatig portefeuillehoudersoverleg, ambtelijk overleg en bijeenkomsten met het veld. Hierdoor is de notie van *regionale samenwerking met een gemeenschappelijke agenda* voor het Land van Cuijk als *gezamenlijk toeristisch regiomeerk* versterkt.
- Het RBT heeft een *duidelijk portfolio* aan producten en diensten ontwikkeld waaronder *vaste promotie-activiteiten en gezamenlijk promotiemateriaal* voor het Land van Cuijk, incl. een logo voor het Land van Cuijk. Daarnaast: kennisontwikkeling en –deling, ondersteuning van infopunten en Groeters, (mede)ontwikkeling van producten en diensten. De organisatie mag op veel waardering en draagvlak rekenen. Er is een goede lokale verankering, men werkt nuchter en pragmatisch en partners krijgen veel voor weinig.
- Vanuit de huidige samenwerking is in de periode 2015 – 2017 5% groei gerealiseerd in toerisme en recreatie, conform het landelijk gemiddelde.

### III. Nadere beschouwing huidige situatie: bevindingen

#### III.1 Toeristisch concept

Vooraf:

Bij toerisme en toeristische marketing gaat het in veel gremia, van hoog tot laag, al snel over slogans. Een (toeristisch) merkconcept echter gaat verder dan een slogan. Het is de basis van alle marktactiviteiten: van productontwikkeling tot distributie, van verdienmodel / prijsstelling tot promotie. Het is zelfs van invloed op interne aspecten van de bedrijfsvoering zoals organisatiestructuur en communicatie. Toegepast op 'Land van Heerlijke Ontmoetingen' als toeristisch *concept* betekent dit dat het beeldbepalende deel van het aanbod zo is opgezet dat het daadwerkelijk als ontmoeting - met toegevoegde waarde! - moet worden ervaren door de bezoeker. Dat heeft *onder meer* consequenties voor de ontvangst van de bezoeker (*bijvoorbeeld*: die moet altijd persoonlijk en plezierig zijn, zowel online als offline), voor het aanbod (*bijvoorbeeld* concentratie op groepsactiviteiten en bijzondere contacten met de plaatselijke bevolking) en voor organisatie en infrastructuur (*bijvoorbeeld*: specifieke training van professionals en vrijwilligers, optimale telefonische en online / offline bereikbaarheid) enzovoort. Bij dit merkconcept moet ontmoeting dus meer zijn dan een ander - in feite: verwachtingsvoller - woord voor 'dingen tegenkomen'. Het surplus moet daadwerkelijk in de praktijk worden ervaren, anders is het effect averechts.

Kortom: een merkconcept is meer dan een logo met een slogan.

- Onder 'de toeristische concept of visie' voor het Land van Cuijk wordt verstaan het TNR adviesrapport en impliciet ook min of meer hetgeen daar vervolgens uit is voortgekomen qua regionale samenwerking.
- De visie maakt gebruik van een eigen methodiek, het zgn. Interpretationmodel. Er is duidelijk aangegeven dat voor de toenmalige opdracht alleen de eerste twee stappen van dit model zijn gezet: het benoemen van de identiteit van het Land van Cuijk en het daaruit volgende toeristische concept met als samenvattende slogan 'Land van Heerlijke Ontmoetingen'. De vervolgstappen 3 tot en met 7 maakten dus geen onderdeel uit van het traject, al zijn onderdelen hiervan wel meegenomen in het proces dat naar aanleiding van de visie in gang is gezet. Dat geldt m.n. voor de adviezen voor organisatie en proces die in het TNR-advies wel expliciet zijn meegegeven.
- De visie met het toeristische concept en de daarbij behorende slogan 'Land van Heerlijke Ontmoetingen' zijn echter nooit formeel als beleid vastgesteld en geïmplementeerd en in de praktijk - zo blijkt - ook niet echt geadopteerd. Het Groeters-concept is in naam en aankleding (o.a. groene bodywarmers) weliswaar doorgevoerd evenals een 'Groeters-mascotte' maar dit is eerder een kwestie van naam- en vormgeving dan van wezenlijke merkontwikkeling op basis van nieuwe producten en diensten, infrastructuur e.d. Het aantal bezoekers aan Groeters-activiteiten is naar eigen zeggen niet erg groot.
- Wellicht is het feit dat het toeristische concept nooit echt is geadopteerd een intuïtieve reactie die zich mogelijk enigszins laat verklaren bij nadere inhoudelijke beschouwing van het toeristische concept.
  - De beschreven identiteit en het daaruit voortvloeiende toeristische concept zijn in aanzienlijke mate gebaseerd op een aantal *immateriële* kenmerken van de regio - de software als het ware - zoals sfeer e.d. De direct zichtbare en tastbare kenmerken - de

'hardware' - kregen relatief minder aandacht, hetgeen begrijpelijk is gezien de gekozen methodiek en gezien de beperking van de toenmalige opdracht tot de eerste twee fasen van de methode. Denk in dit verband, dus qua 'hardware' aan zaken als de geografische ligging, het landschap, het reeds bestaande aanbod. Deze zaken maken feitelijk ook deel uit van de identiteit.

- Daarmee vergt een concept als 'Land van Heerlijke Ontmoetingen' veel van het toeristische veld. Het beeldbepalende aanbod moet immers volledig worden ge(her)structureerd vanuit het thema 'ontmoeting' – zie de inleiding op deze paragraaf. Dit is binnen een centraal aangestuurde onderneming als bijvoorbeeld een thema- of pretpark al een grote opgave, voor een regio met vele, uiteenlopende spelers is het een extra grote opgave, zeker als men hiermee onderscheidend wil zijn van andere regio's.
- Aansluitend op de vraag of de regio hiermee onderscheidend is of kan zijn, is het ook de vraag in welke mate 'ontmoeting' (dat meer lijkt te pretenderen dan 'de mensen zijn hier aardig en het is hier erg gezellig') als aanbod aansluit bij de behoefte van consumenten. Het is evident dat veel mensen leuke ontmoetingen op vakantie of bij een dagje uit waarderen maar die zijn meestal een spontaan ofwel onverwacht extraatje. Dat wordt weliswaar in sommige regio's sterker gevonden dan in andere, maar het laat zich moeilijk als authentieke ervaring organiseren.
- De vraagzijde op de markt van toerisme en recreatie is in zekere zin heel eenvoudig en concreet. De meeste bezoekers willen van hun reisbestemming vooral weten: waar is het en waarom moet ik er naar toe / wat is er te doen?
- De thematische ordening van het aanbod in de regio, die in de visie wordt gehanteerd, lijkt de lading goed te dekken (geschiedenis, water, natuur, religieus erfgoed), maar is - begrijpelijk - nog erg algemeen en moet verder worden toegespitst op hetgeen bezoekers aantrekkelijk vinden.

## **III.2 Samenwerking en organisatie**

### **III.2.1 Het brede toeristische werkveld**

- Er is over het algemeen veel lokale betrokkenheid en energie. Die komt onder meer tot uiting in de initiatieven van de verschillende lokale platforms binnen de gemeenten. Deze lokale betrokkenheid is zowel een kracht als een valkuil; lokale verankering met korte lijnen en krachtig eigenaarschap is een groot goed maar de meerwaarde van gezamenlijke slagkracht en effectiviteit lijkt soms uit het oog te worden verloren. Dit uit zich o.a. in een versnippering van activiteiten, zeker qua promotie. Sommige gesprekspartners vermoeden dat men vreest de eigen identiteit te verliezen.
- De lokale Toeristische Platforms en andere lokale-regionale initiatieven hebben een divers karakter; van groot tot klein, van brede tot beperkte missie, van duidelijk aanwezig tot bescheiden op de achtergrond, van beeldbepalende trekkers tot volgers. 'Het Verrassende PlatteLand van Cuijk' maar ook een beweging als 'Een Goei Leven' zijn krachtige initiatieven. Bij het bovenstaande punt is al gewezen op de versnippering van inspanningen waar dit toe kan leiden en feitelijk ook leidt.
- Er is aanzienlijke betrokkenheid van ondernemers, ook van grotere spelers als Van der Valk en Landal e.d. Op regiobijeenkomsten en binnen het partnernetwerk van RBT zijn zij goed vertegenwoordigd. Wel is het vaak dezelfde, redelijk beperkte groep ondernemers die zich op centrale bijeenkomsten laat zien.

- Ondernemers, groot en klein, onderstrepen het belang van een overzichtelijk aanbod voor bezoekers, onder één toeristisch regiomeerk. De grotere spelers zijn weliswaar goed in staat om de promotie voor hun eigen aanbod te verzorgen, zij willen gasten kunnen verwijzen naar de belangrijkste bezienswaardigheden en de meest aantrekkelijke activiteiten die in een goed toegankelijk overzicht zijn opgenomen.

### III.2.2 RBT Land van Cuijk

- Zoals gezegd heeft het RBT zijn activiteiten als centrale organisatie voortvarend opgepakt. De aanvankelijk ingezette top-down aanpak is met het aantreden van de huidige toeristisch manager vervangen door een werkwijze in samenspraak met het veld. Hiermee is een belangrijke vertrouwensbasis gelegd voor samenwerking als partners. Dat neemt niet weg (zie ook hierboven) dat RBT zijn centrale rol maar ten dele kan invullen o.a. omdat veel Toeristische Platforms ook (marketing)activiteiten ondernemen. Ook is opmerkelijk dat RBT als centrale organisatie voor de toeristische promotie niet de 'eigenaar' is van hét centrale instrument voor marketingcommunicatie vandaag de dag: de toeristische website.
- De huidige formatie van het RBT bedraagt formeel 2 x 0,4 fte = 0,8 fte. Men werkt met een begroting van een kleine € 200.000,- waaraan de gemeenten zo'n 50% bijdragen en de overige 50% uit de markt wordt gehaald. Zo'n 20% (ca. € 40.000) van de begroting is 'vrij' te besteden aan wisselende toeristische projecten, naast de vaste activiteiten. Gezien het beperkte aantal ondernemers in de regio lijkt het niet erg waarschijnlijk dat er hier veel meer geld uit de markt kan worden gehaald. Met deze formatie en dit budget presteert het RBT aanzienlijk meer dan zou mogen worden verwacht; de feitelijk bestede tijd ligt dan ook aanmerkelijk hoger dan de officiële formatie.
- De huidige formatie van het RBT is niet alleen belast met toeristische kerntaken maar ook met overheadtaken die zo'n 25 – 30% van de capaciteit vragen. Gezien de beperkte totale capaciteit kan het interessant zijn te onderzoeken of een deel van deze overheadtaken kan worden uitbesteed.
- Bij vergelijking met enkele spaarzaam beschikbare cijfers van een enigszins vergelijkbare toeristische regio en organisatie, blijkt de beschikbare capaciteit van RBT Land van Cuijk erg laag te zijn. Zo telt RBT Rivierenland in 2017 - met ca. 237.055 inwoners, ruim 2,5 maal zo veel als het Land van Cuijk - 7,3 fte professionals, aangevuld met een aantal vrijwilligers. De werkgelegenheid in de vrijetijdseconomie bedraagt hier 5.360 banen (volgens LISA 2014) ongeveer 3 maal zo groot als in het Land van Cuijk waar de vrijetijdseconomie 1.720 banen telt.
- De lokale Toeristische Platforms krijgen over het algemeen een hoge gemeentelijke bijdrage in verhouding tot de subsidie die het RBT ontvangt. Dit komt doordat in de bijdragen voor de platforms middelen zijn opgenomen voor een scala aan taken zoals productontwikkeling, stimulering en uitvoering evenementen en promotie. De samenwerkingsovereenkomst tussen gemeenten en RBT loopt t/m 2021 incl. de huidige financieringsstructuur.
- Met de huidige bezetting en middelen is het RBT een kwetsbare organisatie. Inzet hangt op sterk regionaal betrokken professionals die voor de goede zaak gaan maar die feitelijk niet vervangbaar zijn gezien de veel hogere, werkelijke kosten die dit met zich mee zou brengen.
- De rol van het RBT concentreert zich op het tactisch – operationele niveau. Dit is gezien de huidige bezetting en de in de sector bekende wens tot zichtbare activiteit begrijpelijk. Hoewel RBT binnen de huidige formatie ook nog kans ziet om op onderdelen regie te voeren

op strategische ontwikkeling zoals met 'Genieten zonder Zorgen' kan de centrale rol m.b.t. het strategische perspectief voor marketing in de breedte verder worden versterkt.

### III.2.3 *Gemeenten*

- Hoewel vrijwel alle gemeenten aangeven de meerwaarde te zien van de toeristische samenwerking in het Land van Cuijk, lijkt nog in beperkte mate tot uitdrukking te komen in een gemeenschappelijke, inhoudelijke agenda met breed bestuurlijk commitment. De politieke wil tot samenwerking wordt mede bepaald door sterke lokale belangen. Vooralsnog lijkt de toeristische samenwerking zich vanuit het bestuur op (handhaving van) de status quo te richten.
- Het gesprek over de toekomst van de toeristische samenwerking wordt mede gekleurd door het vraagstuk van een gemeentelijke fusie in het Land van Cuijk, hoewel die in principe los staat van het Land van Cuijk als toeristisch merk (dat laatste kan, naar het inhoudelijke oordeel van ondergetekende, namelijk uitstekend op zichzelf staan).
- Op ambtelijk niveau wordt er constructief samengewerkt. Er is echter slechts in beperkte mate sprake van uitgewerkt strategisch toeristisch beleid per gemeente op basis waarvan deze samenwerking wordt ingevuld. Ook een uitgewerkte strategische toeristische visie voor de regio vanuit het perspectief van gemeentelijk overheidsbeleid ontbreekt.

### III.2.4 *Omgeving*

- Het toeristisch samenwerkingsverband in Noord-Limburg houdt in 2019 op te bestaan in de huidige vorm. In principe biedt dit mogelijkheden voor nieuwe vormen van samenwerking zoals zich ook elders regelmatig samenwerkingsmogelijkheden aandienen. De samenwerking en organisatie van de toeristische promotie is binnen het Land van Cuijk zelf echter nog tamelijk pril qua ontwikkeling. Samenwerking met andere regio's kan op operationeel niveau weliswaar voordeel bieden, echter voor een verdergaande samenwerking als bijvoorbeeld een gedeeld regiomerk lijkt verbreding buiten de eigen regio de positie van het Land van Cuijk momenteel eerder te verzwakken dan te versterken.

## III.3 *Promotie*

### III.3.1 *Markt*

- *Geografisch* gezien richt RBT zich op Nederland en Nord Rhein Westfalen. Dit is een logische keuze gebaseerd op de doelgroepen die Brabant bezoeken. Vervolgens specificeert men eveneens logisch de geografische doelgroepen naar *leeftijd en interesses* die aansluiten bij wat regio biedt. Globaal: 40plussers die van wandelen en fietsen, rust, natuur en cultuurhistorie houden. Voor hen is de UNESCO status van de Maasheggen waarschijnlijk een toegevoegde waarde. De Duitse doelgroep is geïnteresseerd in fietsen, water, eten (Duitse toeristen hebben overigens een sterke voorkeur voor informatie in de eigen taal en voor persoonlijk overgedragen informatie en expertise, meer dan op bijvoorbeeld online informatie).
- De bestaande doelgroepen vormen nog altijd een *groeimarkt* en dat legitimeert de keuze voor deze segmenten. Overigens geldt *in het algemeen* dat het benaderen van nieuwe doelgroepen veel investering vraagt qua budget, marktkennis etc. Waar dit niet of nauwelijks het geval is, zoals naar het lijkt bij de ruitersport, is het uiteraard interessant nieuwe doelgroepen of niches te benaderen.



- Hoewel men zich op duidelijke doelgroepen richt, is volgens meerdere zegslieden nauwelijks inzichtelijk welke bezoekers er precies naar het Land van Cuijk toe komen en waarom. Enig inzicht hierin zou nog meer richting kunnen geven aan de promotie-activiteiten. Aanvullend echter, om Fred van der Valk te citeren: je moet ook zelf je *markt maken*.

### III.3.2 Positionering en profilering

- Algemeen: het nut van een gezamenlijk eigen toeristisch regiomerk is groot.
  - Er zijn slechts enkele grotere plaatsen en attracties die voldoende bekendheid en aantrekkingskracht hebben om zelfstandig zichtbaar te zijn binnen het Brabantse vrijetijdsaanbod voor de Nederlandse markt, denk aan: 's-Hertogenbosch, Breda, de Efteling e.d. Kleinere marktpartijen moeten hun krachten bundelen om te midden van het grote aanbod zichtbaar te zijn.
  - Dit wil niet zeggen dat bijvoorbeeld gemeenten zoals Grave die op de grens van twee regio's liggen of voor wie meerdere thema's relevant zijn zich in hun promotie tot één daarvan moeten beperken. Wie marketing bedrijft, schaakt vandaag de dag op meerdere borden.
- De positionering van het Land van Cuijk (in het kort: het *feitelijke* verschil dat men m.b.v. zijn aanbod wil maken t.o.v. andere regio's) en de manier waarop die zich vertaalt in communicatie (profilering) kunnen scherper. De profilering met de *pay-off / slogan* 'Land van heerlijke ontmoetingen' wordt als gezegd in beperkte mate gedragen, herkend en gebruikt. Zij is bovendien moeilijk hard te maken en niet persé onderscheidend. Het onderscheid t.o.v. andere, min of meer vergelijkbare, concurrerende toeristische regio's kan met andere woorden duidelijker. Voor een 'hardere' meer feitelijke positionering en profilering zijn belangrijke basis-ingrediënten aanwezig:
  - Men heeft een realistisch beeld van hetgeen men als regio te bieden heeft: de regio speelt weliswaar niet in de toeristische Championsleague of Eredivisie maar zij heeft meer dan genoeg te bieden voor een aangenaam meerdaags verblijf / korte vakantie. Maar of men nu Championsleague, Eredivisie of Eerste Divisie speelt, het is wel zaak om de basis op orde te hebben.
  - Het Land van Cuijk vormt een logisch, afgebakend geografisch geheel en wordt gedragen als gemeenschappelijke naam voor de regio. Hiervoor is ook een logo ontwikkeld. Naam en logo worden ook nu al gebruikt om de reisbestemming aan te duiden, zij het nog niet door alle partners. Verdere *verduidelijking* is echter wel *noodzakelijk* omdat de meeste mensen geen idee hebben waar het Land van Cuijk ligt.
  - Het meest feitelijke en - belangrijker nog - voor de doelgroep relevante onderscheid t.o.v. andere toeristische bestemmingen is de *geografische ligging van de regio*. De eerste vragen die de bezoeker zich immers stelt, zijn als gezegd: waar is het en waarom moet ik er naartoe / wat is er te doen?
  - De geografische ligging t.o.v. aantrekkelijke steden als 's-Hertogenbosch, Nijmegen en geografische 'merken' als Brabant en de Maas, andere toeristische ankerpunten als vliegveld Weeze, verdere interessante Duitse plaatsen en ook winkelstad Venlo plus Roermond met zijn Outlet wordt nog niet benut in de positionering. Men denkt bijna uitsluitend aan het eigen aanbod binnen de regio, terwijl m.n. voor verblijfstoeristen de omgeving zeker zo relevant is. Overigens heeft de Peel als

geografische aanduiding in deze context veel minder zeggingskracht dan Brabant en de Maas: als mensen de naam van de Peel al kennen, weten ze waarschijnlijk niet waar het ligt.

- Voor de regio laat zich vrij eenvoudig een gevarieerde top 10 van bezienswaardigheden en activiteiten samenstellen binnen de gekozen thematische lijnen. Zo'n top 10 zou de profilering versterken. Dit is effectiever dan de huidige 9 reisbestemmingen die erg gedetailleerd zijn.
- Tegelijkertijd is het aanbod in de regio, afgezien van enkele niches, niet zo onderscheidend dat men geheel op eigen kracht markt kan winnen zoals bijvoorbeeld grote spelers als de Efteling en Van der Valk dat kunnen. Er zijn echter voldoende grote thema's waarmee de regio co-branding kan toepassen. De belangrijkste daarvan zijn, zoals reeds genoemd, Brabant en de Maas (incl. Maasheggen dat *op zichzelf* ook met UNESCO-status *nog geen trekker voor breed toeristisch* publiek is. Uiteraard moet de UNESCO-status wel worden benut in de branding). Daarnaast zijn o.a. Romeinen, Marketgarden & Liberationroute (zeker in combinatie met het Oorlogsmuseum en themajaren als 75 jaar bevrijding) interessante 'merken' om verbinding mee te leggen.
- 'Een Goei Leven' is een sterke beweging binnen de regio en heeft als slogan *intern* een sterk verbindend karakter. Dit ondersteunt intern dus het gevoel van gezamenlijkheid maar heeft onvoldoende onderscheidende kwaliteit voor de consument.

### III.3.3 Online promotie

- Bij korte verkenning naar de toeristische promotie online (met afstand de meest gebruikte in oriëntatie voor recreatieve en reisbestemmingen) vallen al snel een aantal punten op:
  - De informatie wordt *sterk versnipperd* aangeboden: er is geen aparte centrale toeristische website waar het complete toeristische aanbod op een aantrekkelijke manier wordt gepresenteerd. Er is daarentegen een veelheid aan websites die vaak slechts informatie over een deel van het toeristische aanbod geven. Zo is er de website van het RBT (een business-to-business platform) waarop men linkt naar een submenu op Land van Cuijk.nl (waarvan overigens twee versies online lijken te staan). Hier wordt bij de informatie over het Land van Cuijk weer gelinkt naar de website van de 5 gemeenten die elk voor zich ook weer toeristische informatie geven. Dan is er nog de website van Een Goei Leven die er weliswaar aantrekkelijk uitziet maar ook maar een deel van de toeristische informatie geeft in een veel bredere context.
  - De profilering van de toeristische informatie kan *duidelijker en aantrekkelijker*. Zij is nu vaak onderdeel van een veel groter informatie-aanbod voor andere doelgroepen zoals op Land van Cuijk.nl waarop ook bedrijven en gemeenten andersoortige informatie aanbieden of zoeken. Dit zijn echter verschillende 'markt' segmenten die een eigen aanpak in promotie en overige communicatie vragen. Het ontbreekt dus aan focus qua propositie (boodschap: waarom moet ik hier naar toe?). De online bezoeker wordt vaak ook nauwelijks getriggerd door krachtige beelden die voor de zich oriënterende bezoeker juist zo belangrijk is. De website van een Goei Leven en

Ontdek Mill zijn in dit opzicht het meest aantrekkelijk. Een goed plaatje zegt namelijk meer dan 1000 woorden: daar is het mooi, daar wil ik naartoe!

- Momenteel werkt RBT in samenwerking met partners wel aan een web-portal [visitlandvancuijk.com](http://visitlandvancuijk.com). Dit is geen complete, eigen toeristische website maar een eerste ontvangst van de digitale bezoeker, met het belangrijkste aanbod en in de 'look & feel' die RBT voor het Land van Cuijk nastreeft. Van daaruit zal de digitale bezoeker worden verwezen naar andere websites voor meer informatie.
  - Overigens gebruiken lang niet alle stakeholders het regio-logo met bijbehorende pay-off.
  - Het is in het kader van deze evaluatie niet onderzocht hoe de relatie tussen de websites en overige online promotiekanalen (sociale media) is. Gezien het enorme belang van internet is een integrale online promotiestrategie echter sowieso een must.
- Samenvattend: het is voor de online bezoeker moeilijk om snel een compleet en aantrekkelijk gepresenteerd overzicht te krijgen van het toeristische aanbod in het Land van Cuijk. Uit het oogpunt van vindbaarheid, profilering van het regiomerk en kostenefficiëntie is deze versnippering van de online promotie en het ontbreken van een krachtige, duidelijke propositie een lacune.

#### III.3.4 Aanbod- vs. vraaggericht denken

- Men denkt over het algemeen nog sterk aanbodgericht en bovendien vanuit de gedachte dat *al* het aanbod op *vergelijkbare* wijze in de promotie moet worden meegenomen. Daardoor ontbreekt de focus die bezoekers moet verleiden. Voorbeelden zijn de website Land van Cuijk waar bij het regioprofiel wordt gewezen op 1 stad en 32 dorpen of de 9 reisbestemmingen die heel gedetailleerd zijn beschreven. Vermoedelijk wil men zo compleet zijn, omdat alle stakeholders zich moeten kunnen terugvinden. Hierdoor is er echter onvoldoende aansluiting bij de *vraagzijde* van de markt. De bezoeker immers wil enerzijds natuurlijk een zo compleet mogelijk beeld krijgen maar doet dat door *eerst te selecteren op een aantal hoogtepunten*. Daarom is marketing een kwestie van keuzes maken, keuzes die aansluiten bij hetgeen de bezoeker zoekt. Ondernemers weten dat en staan daar ook achter, zo bleek tijdens de bijgewoonde RBT-sessie. Als hier een goed plan voor komt dat inhoudelijk overtuigt, moet het mogelijk zijn om andere stakeholders hierin mee te nemen.

#### IV. Algemene conclusie

De samenwerkende gemeenten in het Land van Cuijk hebben belangrijke stappen gezet in de gezamenlijke aanpak en organisatie van de toeristische promotie. Daarmee is de basis voor een volwaardig toeristisch regiomerk echter nog niet volledig op orde. Er is nog veel winst te behalen qua positionering en duidelijkheid van de merkblofte / propositie voor de consument, qua online-presentatie en organisatie. Daartoe zijn in de volgende paragraaf een aantal aanbevelingen geformuleerd.

## V. Aanbevelingen

Aansluitend op de bevindingen worden in deze paragraaf kort een aantal aanbevelingen gedaan voor verdere ontwikkeling van het Land van Cuijk als toeristische bestemming.

1. Vervang het huidige toeristische concept 'Land van Heerlijke Ontmoetingen' door een meer pragmatische propositie die is gebaseerd op geografisch onderscheid en zichtbaar aanbod dat aansluit bij de marktvraag. Geef RBT de opdracht dit verder uit te (laten) werken op basis van de volgende uitgangspunten:
  - a. *Handhaaf het Land van Cuijk als toeristische merknaam voor de regio* en richt de promotie hier verder op in. Samenwerking met andere toeristische regio's kan op operationeel niveau altijd maar is vooralsnog niet aan te raden op het gebied van gezamenlijke merkontwikkeling.
  - b. *Vervang de pay-off of slogan 'Land van Heerlijke Ontmoetingen' door een pay-off die aansluit bij een geografische positionering en bij de oriëntatie van de bezoeker.* Zo'n pay-off verduidelijkt dus waar de bezoeker het Land van Cuijk kan vinden.

De meest voor de hand liggende specificatie van de geografische aanduiding maakt gebruik van *een verwijzing naar 1) Brabant en 2) de Maas*. Beide zijn bekend op de Nederlandse markt en ten dele ook in het Duitse grensgebied. Afgezien van de bekendheid hebben beide namen aantrekkelijke merkassociaties: Brabant is bourgondisch en gezellig en de Maas als rivier doet denken aan mooi landschap, watersport en het zuiden. Beide versterken dus belangrijke merkwaarden van het Land van Cuijk. Bovendien zijn zowel Brabant als Maas zelf (grotere) toeristische merken met bijbehorend aanbod zodat co-branding extra interessant is.

- c. *Voeg 'Een Goei Leven' toe aan de toeristische merknaam van de regio.* Dit kan als extra logo (een soort stempel of 'keurmerk') worden meegenomen of in de pay-off. De functie van deze toevoeging is in de eerste plaats belangrijk voor de regio zelf: het creëert verbondenheid en trots bij de stakeholders. Zij zullen zich dus meer identificeren met de promotie en eigenaarschap voelen. De toevoeging 'Een Goei Leven' heeft ook enige waarde voor de bezoeker: het versterkt de associatie met gezelligheid die Brabant ook oproept.
- d. *Benut ook de net buiten de regio gelegen oriëntatiepunten* die relevant zijn voor de oriëntatie van de consument (zoals ligging tussen Nijmegen, Den Bosch, Weeze en Venlo / Roermond). Doe dit echter niet in de pay-off maar in inleidende teksten en bijvoorbeeld op de toeristische regiokaart.
- e. Werk in de geest van het bovenstaande toe naar 1 logo of logo-set voor toeristische regiopromotie en stimuleer gebruik daarvan door partners.
- f. Verbindt het bovenstaande in de promotie met een overzichtelijke selectie (top 5 – 10) van de meest representatieve en aantrekkelijke activiteiten en bezienswaardigheden in de regio, incl. goed beeldmateriaal. Zo krijgen bezoekers als aanvulling op de

geografische oriëntatie snel een goede indruk van hetgeen ze kunnen verwachten. Voor deze selectie: kies op basis van 1) objectieve gegevens als 'meest bezochte en gewaardeerde' (of 'in de regio alomtgewaardeerde') en 2) een redelijke verdeling naar type activiteiten en bezienswaardigheden en regionale spreiding. Kleine voorzet: Romeins Cuijk, vestingstad Grave, Oorlogsmuseum Overloon en Liberationroute, fietsen door landerijen met kloosters en kastelen, wandelen in de unieke natuur langs de Maas (UNESCO!), watersport op de Kraaijenbergse Plassen.

Om een *indruk* te krijgen hoe bovenstaande positionering *kan* worden vertaald in een introductie op de regio onderstaand een *voorbeeld*. N.B. dit kader is dus slechts bedoeld om een indruk te krijgen, *niet* als uitgewerkt voorstel:

Land van Cuijk  
Welkom in de Brabantse Maasvallei

Een goei leven (als apart logo/ 'stempel' toegevoegd)

*of*

Land van Cuijk  
Een goei leven in de Brabantse Maasvallei

*Voorbeeld* introductie-tekst

"Zin in een paar dagen Brabantse gemoedelijkheid? Centraal gelegen tussen aantrekkelijke steden Nijmegen, 's-Hertogenbosch en Venlo en vlakbij vliegveld Weeze vind je het verrassende Land van Cuijk. Je wandelt en fietst er door het idyllische groen van de Maasvallei met zijn UNESCO-natuur en de landerijen in het achterland. Ontdekt er verborgen, historische parels als kastelen en kloosters of - nog veel ouder – het Romeinse verleden van Cuijk. Ook vind je er de charme van onze gemoedelijke dorpen en vestingstad Grave en spannende en leerzame attracties als het oorlogsmuseum Overloon. En voor een fijn verblijf kies je een van de onze gastvrije B&B's, hotels zoals Van der Valk, vakantiewoningen zoals Landal of een van de vele campings."

2. Werk in *goed overleg* en vanuit *het gezamenlijke belang* toe naar *verdere integratie van de toeristische promotie*. Alle partijen hebben er namelijk belang bij dat Land van Cuijk voor potentiële bezoekers goed te vinden is en aantrekkelijk wordt gepresenteerd. Dat wil zeggen: ontwikkel specifiek voor de toeristische markt één nieuw centrale website waarop *alle* toeristische informatie over het Land van Cuijk op een *overzichtelijke* en *aantrekkelijke* manier wordt gepresenteerd aan de hand van zijn 'highlights'. Doe dit als *onderdeel van een integrale online marketingstrategie* waarin ook *social media* zijn meegenomen. Deze toeristische informatie kan deels uiteraard ook op andere lokale websites staan maar voor alle partijen met toeristisch aanbod mag op termijn duidelijk zijn dat er één centraal loket is voor alle toeristische promotie. Dit is namelijk *duidelijker voor de consument, efficiënt qua uitvoering en kostenbesparend in beheer* van communicatiemiddelen.

Bovengenoemde integratie is idealiter een samenwerkingsproject van het Verrassende Platteland van Cuijk, een Goei Leven, de Toeristische Platforms en RBT. En uiteraard moet hierbij ook Cybox (eigenaar van het platform [LandvanCuijk.nl](http://LandvanCuijk.nl) en beheerder van de database van waaruit ook websites van platforms en Een Goei Leven worden gevuld) worden betrokken. Het ligt voor de hand dat RBT als verbindende, centrale organisatie voor de toeristische promotie hierin de regie krijgt.

Het is goed mogelijk dat verdere integratie van de toeristische promotie leidt tot verdere integratie van de verschillende toeristische organisaties. Laat dit echter organisch groeien door eerst gezamenlijk te werken aan verdere integratie van de toeristische promotie in de wetenschap dat ieder daar afzonderlijk beter van wordt. Vandaar uit wordt duidelijk welke organisatorische aanpassingen, nieuwe samenwerkingsverbanden e.d. noodzakelijk zijn.

3. Scherp ondertussen de rollen van de verschillende stakeholders en gremia verder aan:
  - a. Laat gemeenten *overheidsbeleid* maken en uitvoeren incl. *beleidscommunicatie* maar hun toeristische promotie plaatsen op een website / platform dat aansluit bij het zoekgedrag van consumenten; met op de gemeentepagina een *link* naar deze centrale toeristische website
  - b. Laat professionals als bij RBT *marketing* bedrijven; geef hen expliciet de regie- en centrale servicerol in de toeristische regiomarketing en -promotie
  - c. Gebruik de kracht van de Toeristische Platforms en andere regionale initiatieven als een Goei Leven vooral als *lokale motor* voor productontwikkeling, evenementenorganisatie, lokale netwerkvorming e.d. maar *verleg hun promotietaken naar de centrale organisatie*
  - d. Zet ondernemers in als *ambassadeurs* van het regiomerk en als *gesprekspartner* voor marketing en promotie
  
4. Ontwikkel een complete strategische *marketingvisie* met en voor de regio in combinatie met een duidelijke, *gezamenlijke agenda* als basis voor *bestuurlijk commitment*. De toeristische visie uit 2013 was namelijk nog niet compleet en de adviezen uit deze evaluatie zijn zeker ook nog geen volledige toeristische visie. Uitgangspunt voor de complete strategische visie en voor het politieke commitment zou het *gezamenlijke* belang van *effectieve marktwerking* moeten zijn. De visie expliciteert o.a. welke markten worden bewerkt, welke producten worden ontwikkeld, welke communicatiestrategie incl. co-branding wordt gevolgd, welke middelen en activiteiten daarbij worden ingezet, welke samenwerkingen worden aangegaan etc.

N.B. stel deze visie formeel vast in de afzonderlijke colleges en in het portefeuillehoudersoverleg zodat de *inhoudelijke* beleidsagenda duidelijk is als *gemeenschappelijk vertrekpunt*. Het ligt voor de hand om RBT als centrale organisatie voor de toeristische promotie ook hier de regie te geven.

Met het oog op *en* in wisselwerking met deze visie zal op een aantal punten (aanvullend) gemeentelijk toeristisch beleid moeten worden geformuleerd. Alleen dan kunnen strategische

vragen als 'zetten we in op meer bezoekers, meer bestedingen of beide?'<sup>1</sup> worden beantwoord. Gemeentelijk beleid is géén *marketing*beleid maar betreft algemeen-toeristische ambities en doelen, randvoorwaarden, regelgeving etc.

5. De mate waarin bovenstaande aanbevelingen kunnen worden uitgevoerd hangt mede af van de mogelijkheden die RBT hiervoor krijgt. Wetende dat de huidige formatie klein is, is er een drietal scenario's denkbaar.

a. Scenario 1: *handhaving van de huidige situatie*

Hoewel RBT gaandeweg bescheiden verbeteringen zal kunnen doorvoeren, zal het accent liggen op onderhoud van bestaande activiteiten op het tactisch-operationele niveau. De organisatorische kwetsbaarheid van het RBT blijft hiermee in stand. Het is niet te verwachten dat het Land van Cuijk in dit scenario tot een volwaardig gemanaged toeristisch regiomerk zal kunnen uitgroeien.

b. Scenario 2: *extra focus op de kerntaken van RBT*

Handhaaf de huidige formatie van RBT maar bestem die vrijwel uitsluitend voor de toeristische kerntaken. D.w.z. besteed administratieve taken zoveel mogelijk uit aan een andere organisatie waarmee de vijf gemeenten ook een (subsidie)relatie hebben of aan een shared service center samen met andere toeristisch-recreatieve organisaties. De benodigde investering voor deze uitbesteding kan deels worden opgebracht door een herschikking van middelen voor lokale promotie naar RBT. In dit scenario komt er dan zo'n 8 uur per week (25% van de huidige formatie) beschikbaar voor een meer strategische regierol van RBT. Die kan primair worden benut voor verdere integratie van de toeristische promotie en wellicht deels ook voor het toewerken naar een complete strategische marketingvisie voor het Land van Cuijk.

c. Scenario 3: *Naar volledig toeristisch merkmanagement*

Werk richting de nieuwe samenwerkingsovereenkomst per 2020 / 2021 toe naar uitbreiding van de formatie van het RBT voor een stevige regiefunctie met het volledige merkmanagement incl. uitvoering van alle toeristische promotie voor het Land van Cuijk. Een factor 2 of 3 d.w.z. 1,5 – 2 fte is hier reëel gezien de 'benchmark'.

\*\*\*\*\*

## Begrippenlijst

- Marketing: het geheel van activiteiten dat een organisatie uitvoert om zichzelf en/of haar producten of diensten te verkopen. In de klassieke definitie doet men dat op basis van de zgn. 4 P's: **p**roductontwikkeling, **p**rijsstelling, **p**laats van distributie en **p**romotie. Vandaag de dag wordt de term marketing vrijwel altijd als *synoniem voor promotie* gebruikt. Voor marketing in de

---

<sup>1</sup> Strategische vragen als inzet op bezoekers, bestedingen e.d. voeren in het kader van deze opdracht te ver. Een pragmatisch advies is om een tweesporenbeleid te volgen en dus waar mogelijk de bestedingen bij het huidige bezoekersaantal omhoog te krijgen en ook het aantal bezoekers proberen te verhogen (de regio is nog niet vol). Hetzelfde geldt voor een vraag als welke groeidoelstelling moet worden nagestreefd. Vooralsnog lijkt het reëel om als doel te stellen dat Land van Cuijk de landelijke trend volgt (afgelopen periode 5% groei)

klassieke zin van de 4 P's is tegenwoordig o.a. een term als business-development meer in gebruik.

- Merk: Vanuit de onderneming gezien is een merk, ook wel met de Engelse term 'brand' aangeduid, het portfolio van producten of diensten dat onder een specifieke naam en beeldmerk, en ondersteund door verdere marketingcommunicatie, op de markt wordt gebracht met als doel de gewenste positie in het brein van de consument te verkrijgen. Vanuit de consument beschouwd is een merk het geheel van associaties dat hij / zij heeft bij een organisatie, product of dienst. Die associaties worden *niet* (sic!) alleen bepaald door de promotie maar ook door het product, de distributiekanaal en de prijsstelling. *Merkmanagement* is dan het zo planmatig mogelijk sturen van de gewenste associaties van consumenten.
- Positioneren: het positie kiezen op de markt ten opzichte van de concurrentie op basis van een aantoonbaar onderscheid - qua product, prijs, plaats (distributie) of promotie - dat de consument voordeel biedt.
- Profileren: de vertaling van de positionering in communicatie (van logo en huisstijl tot aan sales-acties en reclamecampagnes)
- Propositie: de belofte die men de consument doet om hem of haar tot aankoop aan te zetten.
- Promotie: alle communicatie-inspanningen die men pleegt om zijn organisatie, product of dienst te verkopen. Eén van de onderdelen (vier P's) van marketing.
- Logo: het (woord- en/of) beeldmerk waaronder men zijn organisatie, product of dienst op de markt brengt omwille van herkenbaarheid voor de consument.
- Pay-off: ook wel slogan of af en te nog: slagzin genoemd. Veelal een toevoeging aan het logo waarmee men het voordeel dat zijn organisatie, product of dienst biedt aan de consument accentueert. Pay-off's worden echter op talloze manieren gebruikt. Soms vooral als 'kreet' om aandacht mee te trekken (bijvoorbeeld Gamma: 'Dat zeg ik') maar ook als kernachtige samenvatting van hetgeen men aanbiedt of van het verschil dat men met zijn organisatie, product of dienst wil maken (bijvoorbeeld Miele: 'Er is geen betere').