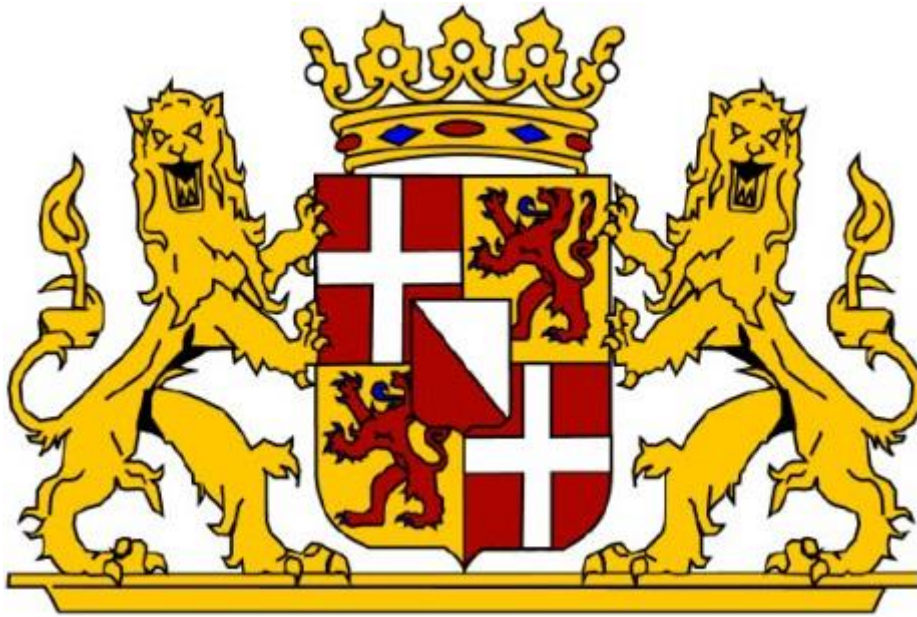




Universiteit Utrecht

2015

# Regionale Marketing in de provincie Utrecht



“Het gebruik van marketinginstrumenten bij de  
acquisitie en het behoud van buitenlandse (game)bedrijven”

INVEST  UTRECHT

Masterthesis

Joost Schrijnemakers

Economische Geografie

Universiteit Utrecht

December 2015



# REGIONALE MARKETING:

Het gebruik van diverse instrumenten bij de acquisitie en het behoud van buitenlandse (game)bedrijven voor de regio Utrecht

## **Masterthesis**

**Student: J.J.W. (Joost) Schrijnemakers**

**Studentnummer: 5572576**

**Datum: December 2015**

**Studie: Economische Geografie**

**Faculteit: Geowetenschappen**

**Instituut: Universiteit Utrecht**

**Thesisbegeleider: Dr. A. (Ton) van Rietbergen**

**Stagebegeleider: A. (Ardi) Eleveld**

**Stagebedrijf: Invest Utrecht**

**Contact: [jj.w.schrijnemakers@students.uu.nl](mailto:jj.w.schrijnemakers@students.uu.nl)**

**Telefoonnummer: (+31) 6 19 296 881**

**Contact stagebegeleider: [ardi@investutrecht.com](mailto:ardi@investutrecht.com)**

**Contact thesisbegeleider: [a.vanrietbergen@uu.nl](mailto:a.vanrietbergen@uu.nl)**

**INVEST  UTRECHT**



**Universiteit Utrecht**

Invest Utrecht

Archimedeslaan 6

3584 BA Utrecht

Nederland

Universiteit Utrecht, Geowetenschappen

Heidelberglaan 2

3584 CS Utrecht

Nederland

# VOORWOORD

Voor u ligt de thesis 'Regionale Marketing in de provincie Utrecht', een onderzoek naar de toepassing van marketinginstrumenten in de acquisitie van buitenlandse (game)bedrijven voor de provincie Utrecht. Deze thesis is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de Universiteit Utrecht in de richting Economische Geografie. Dit onderzoek biedt mijn stage-instelling Invest Utrecht kansen om haar marketingstrategie wat betreft de acquisitie van buitenlandse (game)bedrijven te optimaliseren en zodoende regionale economische ontwikkeling te bewerkstelligen.

Voordat u begint met het lezen van deze thesis wil ik graag een aantal mensen bedanken; mede door hen is het mogelijk geweest in een relatief korte periode een degelijk onderzoek uit te voeren dat maatschappelijke en wetenschappelijke waarde kan hebben.

Ten eerste mijn collega's bij Invest Utrecht. Zij hebben altijd voor me klaar gestaan wanneer er vragen van mijn kant waren en hebben me geholpen waar ze konden. Daarnaast hebben ze me laten zien wat het werken bij een investment agency als Invest Utrecht inhoudt.

Ten tweede mijn stagebegeleider namens Universiteit Utrecht, Ton van Rietbergen, die tijdens de nuttige, maar zeker ook gezellige bijeenkomsten goede feedback heeft geleverd waardoor ik mijn onderzoek heb kunnen verbeteren. Ook mijn medestudenten dank ik hiervoor.

Ten derde Annemieke Teune en Robert Jan Droogleever Fortuyn, die namens de applicatie Fan Crunch mij hebben geholpen met het juist uitvoeren van dit deel van het onderzoek.

Ten vierde alle respondenten, die zowel via interviews en enquête als via telefoon- en e-mailcontact mij hebben voorzien van de data die ik nodig heb gehad bij het uitvoeren van dit onderzoek.

Als laatste wil ik er speciaal nog één persoon uitlichten, namelijk mijn stagebegeleider namens Invest Utrecht, Ardi Eleveld. Zij heeft, na een moeilijke start, ervoor gezorgd dat ik alsnog stage heb kunnen lopen bij Invest en daarnaast mij enorm geholpen met de nodige contacten, de bedrijfsbezoeken en het kritisch beoordelen van mijn onderzoek. Mijn dank daarvoor is heel groot.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze thesis.

Joost Schrijnemakers

Vlijmen, December 2015

## SAMENVATTING

Dit onderzoek richt zich op de creatie van een goede marketingstrategie voor Invest Utrecht, de instantie die verantwoordelijk is voor de acquisitie van buitenlandse bedrijven voor de provincie Utrecht. De specifieke focus ligt op de Utrechtse topsector Gaming. Er wordt in eerste instantie gekeken naar de manieren waarop buitenlandse bedrijven in alle sectoren zich informeren over een bepaalde vestigingslocatie. Hierin worden verschillende marketinginstrumenten en informatiebronnen geanalyseerd. Vervolgens wordt er ingezoomd op de game-industrie; van welke instrumenten maken gamebedrijven gebruik om zich te informeren over een potentiële vestigingsplaats? Hierna wordt van de belangrijkste Europese concurrenten van Utrecht onderzocht welke instrumenten zij inzetten om gamebedrijven aan te trekken. Bovendien komen er vestigingsplaatsvoordelen aan bod die regio's inzetten om de vestigingslocatie aantrekkelijk te maken. Dit wordt vergeleken met Utrecht waarna een goede marketingstrategie wordt ontwikkeld.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende bronnen van informatie, te weten bestaande literatuur, interviews, e-mailcontact, telefoongesprekken en twee verschillende vormen van enquêteonderzoek. Op deze manier wordt een zo compleet mogelijk beeld geschetst van het gebruik van marketinginstrumenten, door zowel economische ontwikkelingsinstanties als bedrijven.

De belangrijkste marketinginstrumenten blijken internet/websites, waaronder sociale media, ontmoetingen met vergelijkbare bedrijven en economische ontwikkelingsinstanties, de relatie met media en publiciteit en evenementen te zijn. Tevens zijn er overige bronnen van informatie waarvan bedrijven gebruik kunnen maken in hun zoektocht naar de meest ideale locatie. Dit zijn bijvoorbeeld onderzoeksrapporten, vakbladen en consultancybureaus. De belangrijkste genoemde instrumenten worden door vrijwel alle bedrijven gebruikt. Het blijkt dat gamebedrijven op vrijwel dezelfde manier gebruik maken van marketinginstrumenten als bedrijven uit andere sectoren. De grootte van het bedrijf speelt net als bij andere sectoren een rol in de keuze van marketinginstrumenten.

Vervolgens worden de belangrijkste Europese concurrenten van Utrecht wat betreft de game-industrie met elkaar vergeleken. Dit zijn Amsterdam, Manchester, Edinburgh, Lyon, Berlijn, Düsseldorf, Hamburg, Dublin en Malmö. Het blijkt dat Amsterdam, Edinburgh en Berlijn alle mogelijke instrumenten inzetten in hun marketingstrategie. Daarnaast kennen Amsterdam, Edinburgh en Dublin een hoog percentage buitenlandse bedrijven. Dit zou een indicatie kunnen zijn dat Amsterdam en Edinburgh hun marketinginstrumenten op een goede manier inzetten. Er zijn echter ook andere redenen dat bedrijven zich op een bepaalde locatie willen vestigen. Zo kunnen er financiële voordelen zijn of persoonlijke voorkeuren, al zullen die voorkeuren niet in zulke omvangrijke cijfers zijn terug te vinden. Wat betreft de game-industrie biedt het Verenigd Koninkrijk grote financiële voordelen voor game-ontwikkeling. Ierland heeft het gunstige belastingklimaat.

In de marketingstrategie van Invest Utrecht moet per bedrijf en sector worden gekeken hoe een bedrijf het beste is te benaderen. Soms kan dit informeler dan een andere keer. Daarnaast zal in de algemene acquisitie een combinatie van de meest effectieve marketinginstrumenten de beste optie zijn. Met het oog op de toekomst moeten de sociale mediakanalen op een eenduidige manier gebruikt worden die het hoofddoel te allen tijde dienen. Voor een ideaal vestigingsklimaat zal Nederland enkele (economische) veranderingen moeten doorvoeren, al is dit verder voor Invest Utrecht niet van belang.

# INHOUDSOPGAVE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Inleiding</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Theoretisch kader</b>   | <b>10</b> |
| <b>Onderzoeksopzet</b>   | <b>19</b> |
| <b>1 - Bedrijven: hoe informeren zij zich?</b>                                   |           |
| <b>1.1 Marketinginstrumenten</b>   | <b>23</b> |
| 1.1.1 Informatiewebsites en internet   | 24        |
| 1.1.2 Ontmoeting met vergelijkbare bedrijven/economische ontwikkelingsinstanties | 27        |
| 1.1.3 Vakbeurzen en evenementen  | 29        |
| 1.1.4 Relatie met media en publiciteit   | 30        |
| 1.1.5 Overige marketingtechnieken  | 30        |
| <b>1.2 Overige informatiebronnen voor bedrijven</b>                              | <b>30</b> |
| 1.2.1 Vakbladen en kranten   | 30        |
| 1.2.2 Onderzoeksrapporten/benchmarks   | 32        |
| 1.2.3 Consultancybureaus   | 32        |
| 1.2.4 Interne research afdeling  | 32        |
| <b>1.3 Afweging van instrumenten</b>   | <b>33</b> |
| <b>2 - Relatie marketing en locatiekeuze</b>                                     |           |
| <b>2.1 Besluitvormingsproces en marketing</b>                                    | <b>34</b> |
| <b>2.2 Toegevoegde waarde van branding</b>                                       | <b>35</b> |
| <b>3 - Gamebedrijven: hoe informeren zij zich?</b>                               |           |
| <b>3.1 Vormgeving onderzoek</b>  | <b>37</b> |
| <b>3.2 Resultaten van onderzoek</b>  | <b>38</b> |
| <b>3.3 Overige resultaten van onderzoek</b>                                      | <b>39</b> |
| <b>4 - Concurrerende regio's Utrecht</b>   |           |
| <b>4.1 Nederland</b>   | <b>41</b> |
| 4.1.1 Gamesector in Amsterdam  | 42        |
| 4.1.2 Marketinginstrumenten Amsterdam  | 42        |
| <b>4.2 Het Verenigd koninkrijk</b>   | <b>43</b> |
| 4.2.1 Gamesector in Manchester   | 44        |
| 4.2.2 Marketinginstrumenten Manchester   | 45        |
| 4.2.3 Gamesector in Edinburgh  | 46        |
| 4.2.4 Marketinginstrumenten Edinburgh  | 46        |
| <b>4.3 Frankrijk</b>   | <b>46</b> |
| 4.3.1 Gamesector in Lyon   | 47        |
| 4.3.2 Marketinginstrumenten Lyon   | 48        |
| <b>4.4 Duitsland</b>   | <b>49</b> |
| 4.4.1 Gamesector in Düsseldorf   | 49        |
| 4.4.2 Marketinginstrumenten Düsseldorf   | 49        |
| 4.4.3 Gamesector in Berlijn  | 49        |
| 4.4.4 Marketinginstrumenten Berlijn  | 50        |
| 4.4.5 Gamesector in Hamburg  | 52        |
| 4.4.6 Marketinginstrumenten Hamburg  | 52        |
| <b>4.5 Ierland</b>   | <b>53</b> |
| 4.5.1 Gamesector in Dublin   | 53        |
| 4.5.2 Marketinginstrumenten Dublin   | 53        |
| <b>4.6 Zweden</b>  | <b>54</b> |
| 4.6.1 Gamesector in Malmö  | 55        |
| 4.6.2 Marketinginstrumenten Malmö  | 55        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4.7 Overzicht Europese regio's</b>          | <b>56</b> |
| <b>5 – Conclusies en advies</b>                |           |
| <b>5.1 Conclusies</b>                          | <b>60</b> |
| 5.1.1 Verschillen tussen bedrijven             | 60        |
| 5.1.2 Vestigingsplaatsvoordelen voor bedrijven | 61        |
| 5.1.3 Belangrijkste marketinginstrumenten      | 62        |
| 5.1.4 Belangrijkste overige informatiebronnen  | 63        |
| <b>5.2 Advies voor marketingstrategie</b>      | <b>65</b> |
| 5.2.1 De marketingstrategie van Utrecht        | 65        |
| 5.2.2 Nazorg en verdere relatie                | 658       |
| <b>Literatuurlijst</b>                         | <b>69</b> |
| <b>Respondenten</b>                            | <b>77</b> |
| <b>Appendix</b>                                | <b>78</b> |

## INLEIDING

Regio's hebben veel baat bij het aantrekken van buitenlandse bedrijven, dan wel buitenlandse investeringen, omdat deze bijdragen aan de economische ontwikkeling van een regio. Het zorgt voor directe en indirecte werkgelegenheid, de innovativiteit van een regio draagt bij aan de bediening van groeimarkten en clustervorming en het imago van een regio wordt versterkt wanneer buitenlandse bedrijven zich daar vestigen. Uit cijfers van de Nederlandse Rijksoverheid blijkt dat 15 procent van de Nederlandse werknemers werkt voor een buitenlands bedrijf. Daarnaast is ongeveer een derde van de totale uitgaven voor R&D afkomstig van buitenlandse investeerders (Rijksoverheid, z.j.). Dit geeft aan dat buitenlandse bedrijven bijdragen aan de economische ontwikkeling van Nederland, waardoor het aantrekken van deze bedrijven een hoge prioriteit dient te hebben. In een economische omgeving die snel verandert is het voor bedrijven noodzakelijk dynamisch te zijn zodat snel op veranderingen te anticiperen is. Bedrijven worden hierdoor veeleisender en verwachten op hoog niveau te worden bediend. Als regio is het daardoor van levensbelang om over een goede kennis van de mogelijkheden van de eigen regio te beschikken en deze op een juiste manier te vermarkten, zodat de regio zo aantrekkelijk mogelijk kan worden gemaakt als vestigingslocatie van bedrijven.

Een regio heeft hier verschillende instrumenten voor. Voorbeelden daarvan zijn het opstellen van acquisitie- en marketingplannen, analyses van locatiefactoren en benchmarking. Sinds de ontwikkeling van internet als interactief medium, ook wel web 2.0 genoemd, en de toenemende mate van afhankelijkheid hiervan spelen sociale media een steeds grotere rol in het vermarkten van een regio (Yan, 2011, p. 688). Door middel van branding kan een regio zichzelf internationaal op de kaart zetten. Wanneer dit op de juiste manier gebeurt, kan een regio steeds aantrekkelijker worden voor bedrijven om zich er te vestigen. Sociale media kunnen hierin een belangrijke rol spelen omdat op een relatief makkelijke manier ontzettend veel mensen zijn te bereiken. Daarnaast zijn nationale en regionale informatiewebsites een goed medium om potentiële investeerders te informeren. Voor een, in internationaal opzicht, relatief kleine en onbekende regio als Utrecht kan dit erg veel opleveren. Voor regio's als Singapore, Hongkong of New York is dit natuurlijk anders; dit zijn wereldsteden die geen verdere naamsbekendheid behoeven. Bedrijven zullen altijd in zulke steden gevestigd willen zijn. De vraag is dan ook in hoeverre de locatie invloed heeft op de keuze als vestigingslocatie en hoe de regio Utrecht zich kan onderscheiden van vergelijkbare regio's. Door op de juiste manier gebruik te maken van marketinginstrumenten, waaronder ook sociale media zoals Facebook, Twitter, YouTube, Instagram etc. vallen, is direct de hele wereld te bereiken waardoor het 'brand' Utrecht versterkt kan worden. Branding van een stad of regio hangt samen met het vermarkten van zo'n stad of regio, ook wel city- of regional marketing genoemd. Deze vorm van marketing heeft als doel om bepaalde activiteiten in die stad of regio te laten plaatsvinden. Het is daarom belangrijk te weten op welke manier een potentiële investeerder informatie inwint over een bepaalde locatie. Ook dit kan op verschillende manieren, waardoor marketing van de regio een belangrijk fenomeen is. Zoals eerder genoemd draagt de acquisitie van buitenlandse bedrijven bij aan de economische ontwikkeling van een regio. Door middel van regional marketing moet dit doel bereikt worden.

Wanneer sociale media als hulpmiddel worden gebruikt dient de regio Utrecht zo goed mogelijk gepromoot te worden. Interessant is om te zien op welke manier een stad als New York zorgt voor



een ideale branding van haar stad en wat hiervan te leren valt voor Utrecht. Het gebruik van sociale media is natuurlijk maar één specifieke manier van marketing. Wanneer men aan New York denkt, denkt men meteen aan Central Park, Broadway, Manhattan en Wall Street maar ook aan de typische "I Love NY"-shirts die overal in de stad te krijgen zijn. Dit is een voorbeeld van city branding, net zoals Amsterdam bekend staat om het "I Amsterdam" principe. In dit onderzoek wordt voornamelijk gekeken naar de zakelijke kant van branding in de vorm van het aantrekken van buitenlandse investeringen. Bedrijven moeten de regio Utrecht zien als een bestemming en niet alleen als een locatie, ze moeten er gevestigd willen zitten om bepaalde redenen. Men moet zich meteen met Utrecht kunnen associëren. Een andere methode om bedrijven van informatie te voorzien is door middel van nationale en regionale websites. Door hierop de meest uiteenlopende, maar nuttige informatie voor bedrijven te plaatsen kan de regio aantrekkelijk worden. Direct contact met bedrijven is zinvol met het oog op het behoud van bedrijven. Wanneer zij telkens een aanspreekpunt hebben en op de hoogte worden gehouden van veranderingen wordt het werken in het buitenland voor hen gemakkelijker gemaakt. Dit kan zorgen voor het behoud van bedrijven en het doorgeven van positieve geluiden aan vergelijkbare bedrijven, ook wel peer bedrijven genoemd.

Een specifieke sector die sinds 2002 veel groei heeft doorgemaakt binnen Nederland is de game-industrie. In 2002 waren er hoogstens 20 ontwikkelaars, terwijl in 2009 er bijna 200 waren. Een vertienvoudiging van dat aantal, maar Nederland is daarmee nog steeds geen serieuze speler in de Europese game-industrie. Relatief gezien is de Nederlandse sector klein. Utrecht is wat die sector betreft een hotspot voor bedrijven door de uitstekende opleidingen binnen verschillende onderwijsinstellingen, een groot netwerk van onderzoekscentra en een getalenteerde groep van jonge ontwikkelaars. Daarnaast is de Nederlandse markt veeleisend, waardoor het een ideale markt is om pilots op los te laten. Interessant is om te onderzoeken op welke manier de regio Utrecht omgaat met deze veelbelovende sector. Wanneer veel gamebedrijven worden aangetrokken kan de regionale economie een impuls krijgen. De vraag is hoe Utrecht gebruik maakt van marketinginstrumenten om deze doelgroep aan te trekken. Hierbij wordt gekeken naar succesvolle concurrenten binnen Europa en hoe zij van deze instrumenten gebruik maken. Dit voegt een dimensie toe aan het onderzoek van Femke van Egmond uit 2012, die heeft gekeken in hoeverre het vestigingsklimaat van de regio Utrecht in de game-industrie versterkt kan worden (Egmond, 2012).

In dit onderzoek wordt gezocht naar de mogelijkheden voor de regio Utrecht om zich te onderscheiden van andere vergelijkbare regio's wat betreft acquisitie van buitenlandse gamebedrijven. Op welke manier informeren potentiële buitenlandse investeerders zich over een vestigingslocatie? Is er een relatie tussen de inzet van marketinginstrumenten en locatiekeuze? Hoe maakt de regio Utrecht gebruik van haar marketinginstrumenten in het aantrekken van buitenlandse bedrijven en wat kan zij leren van vergelijkbare regio's op dit gebied? De regio Utrecht kan voor het aantrekken van buitenlandse investeringen en de economische ontwikkeling van de regio veel baat hebben bij een antwoord op deze vragen.

#### **Onderzoeksvraag:**

*Op welke manier kan de regio Utrecht gebruik maken van marketinginstrumenten om buitenlandse (game)bedrijven aan te trekken en te behouden?*

**Deelvragen:**

- Hoe zouden potentiële buitenlandse investeerders zich over een nieuwe vestigingsplaats kunnen informeren? (rol regionale marketing en regionale branding)
- Is er een relatie tussen inzet van communicatiemiddelen/marketinginstrumenten en de vestigingsplaatskeuze?
- Van welke marketinginstrumenten maakt een gamebedrijf gebruik om zich over een potentiële vestigingslocatie te informeren?
- Op welke manier zetten concurrerende regio's marketinginstrumenten in om gamebedrijven aan te trekken?
- Wat kan de regio Utrecht leren van succesvolle concurrerende regio's?

# THEORETISCH KADER

## VESTIGINGSPLAATSKEUZE

In de keuze voor een nieuwe vestigingslocatie spelen volgens Avenell (1996) twee fases een rol. Ten eerste moet ervan worden uitgegaan dat geen enkel bedrijf als enige de perfecte locatie vindt. Hierom is de afwezigheid van een belangrijke tekortkoming meer waard dan de aanwezigheid van een uitstekend kenmerk. Een gemiddeld tot goede locatie, beoordeeld op de wenselijke vestigingsfactoren, scoort hierdoor een voldoende. In de tweede fase spelen de persoonlijke voorkeuren van het management, die vaak niet gedefinieerd worden, de belangrijkste rol in het keuzeproces (Avenell, 1996, p. 11).

Daarnaast spelen culturele verschillen een rol in het besluitvormingsproces. Binnen een Aziatische organisatie is de besluitvorming in sterke mate flexibel en spontaan. Persoonlijke relaties met overheden spelen een belangrijke rol, waardoor er sterk intuïtief gehandeld wordt. Investeren in deze relaties is daarom uitermate belangrijk, want op basis hiervan zullen veel Aziatische bedrijven zich vestigen. Een tweede voordeel is dat Aziatische bedrijven de neiging hebben elkaar te volgen, iets wat bijvoorbeeld Amerikaanse bedrijven niet hebben (McKinsey & Company, 2008, p. 15-17). Op het Bio Science Park in Leiden hebben in relatief korte tijd drie Taiwanese bedrijven zich gevestigd, wat dit fenomeen weergeeft (Leiden Bio Science Park, z.j.).

De beslissing om te investeren in een nieuwe locatie is strategiedreven en wordt vaak in het land van herkomst genomen. Volgens KPMG willen Aziatische bedrijven dicht bij hun markt zitten, wat ervoor zorgt dat in de praktijk de afweging van vestigingsalternatieven op lokale schaal in de vestigingsregio wordt gedaan. Vaak wordt hiervoor een consultancybureau ingeschakeld (KPMG, 2009). Tevens bestaat de kans dat bedrijven zelf worden benaderd. Deze bedrijven zijn vaak aan het groeien of er is van bekend dat ze de stap naar een ander land willen maken. De Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) is zo'n organisatie die buitenlandse bedrijven benadert, vaak in samenwerking met regionale partners, overheidsinstanties, het eigen buitenlandse netwerk en ambassades (Ministerie van Economische Zaken, 2013, p. 10). Omdat een organisatie als de NFIA een goede kennis heeft van de wet- en regelgeving in Nederland, maar ook een bedrijf ondersteunt in de keuze voor een nieuwe locatie, kan dit voor veel bedrijven bemoedigend werken. De NFIA richt zich natuurlijk wel alleen op Nederland, waardoor andere potentiële locaties achterwege blijven (Ministerie van Economische Zaken, 2013, p. 28).

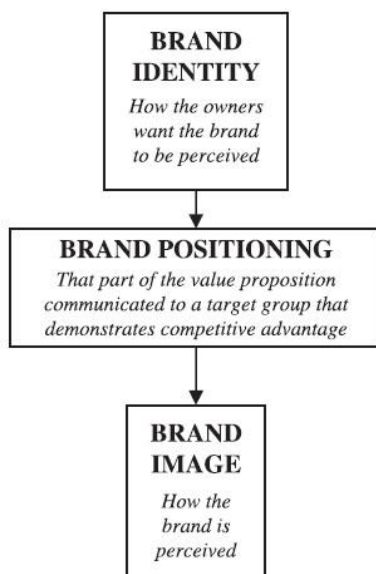
## REGIONALE BRANDING

Regionale branding is de identiteit en beeldvorming van een regio weergeven. Hierin verschilt het van marketing, wat juist probeert de regio zo goed mogelijk te verkopen. Branding omvat alle activiteiten die als doel hebben om een regio te laten veranderen van een locatie in een bestemming. Succesvolle branding kan er volgens Robert Jones, consultant director van Wolff Olins, voor zorgen dat mensen in een stad willen wonen, er werken en deze willen bezoeken (Jones, 2008). Het gevormde beeld dient bij branding overeen te komen met de ervaring die bewoners, bedrijven en bezoekers opdoen wanneer zij in contact komen met de regio (Wentink, 2006). Ook in marketing

wordt vanuit de consument gedacht en gewerkt, ook wel de ‘consumer orientation’ genoemd. Dit is één van de hoekstenen van marketing (Kavaratzis & Ashworth, 2005, p. 507). Over het algemeen construeren mensen plaatsen of regio’s door drie processen. Ten eerste de fysieke aanblik van een plaats, zoals architectuur en stedenbouw, ten tweede de manier waarop zij of anderen gebruik maken van een plaats en ten derde via voorstellingen van een plaats door middel van boeken, schilderijen, films, nieuwsberichten etc. (Crang, 1998; Holloway & Hubbard, 2001). Mensen ervaren plaatsen door middel van waarnemingen en beelden. Dit kan zowel door direct contact met de omgeving als door indirect contact, bijvoorbeeld door middel van media, plaatsvinden (Holloway & Hubbard, 2001, p. 48). Van cruciaal belang is echter op welke manier deze informatie mentaal wordt verwerkt zodat een stabiel beeld van een plaats blijft bestaan. Deze ‘mental maps’ stellen individuen in staat en maken het gemakkelijker om met de complexe werkelijkheid om te gaan. Op dit punt wordt branding belangrijk. Door een plaats of regio zo te beheren kunnen de percepties die mensen van een plaats hebben beïnvloed worden ten gunste van de plaats of regio (Kavaratzis & Ashworth, 2005, p. 507; Zhao, 2010). In feite probeert men de beeldvorming van een bepaalde plek zo gunstig mogelijk te presenteren. In dat opzicht ligt branding dichtbij marketing.

‘Place branding’ is de toepassing van product branding op plaatsen. Er is geen eenduidige definitie van wat ‘place branding’ precies is. Een merk is meer dan een identificerende naam die aan een product is verbonden. Plaatsen verwerven niet opeens een nieuwe identiteit wanneer zij aan een bepaalde slogan of bepaald logo worden gekoppeld. Dit zijn slechts instrumenten in de strategie van place branding en niet de strategie an sich (Kavaratzis & Ashworth, 2005, p. 508). Een merk belichaamt een hele reeks van fysieke en sociaal-psychologische attributen en overtuigingen die worden geassocieerd met het product (Simoes & Dibb, 2001). Volgens Hankinson en Cowking is een merk “een product of dienst dat zich onderscheidt in positionering ten opzichte van de concurrentie en haar persoonlijkheid, die bestaat uit een unieke combinatie van functionele attributen en symbolische waarden” (Hankinson & Cowking, 1993, p. 10). Branding is het proces dat deze attributen selecteert en associeert met het product met als doel waarde toe te voegen aan dit product (Knox & Bickerton, 2003; Hankinson, 2001). De positionering van een merk naar het idee van Kavaratzis en Ashworth is in onderstaande figuur te zien.

Figuur 1: Positionering brand



Bron: Kavaratzis & Ashworth (2005)

De karakteristieken uit figuur 1 kunnen toegepast worden op 'place branding'. Vanzelfsprekend moet ook hier rekening worden gehouden met de eindgebruiker, waarmee de 'consumer orientation' een belangrijke rol speelt in 'place branding'. Er bestaan verschillende vormen van 'place branding', te weten *geographical nomenclature*, *product-place co-branding* en *branding as place management* (Kavaratzis & Ashworth, 2005, pp. 510-511).

*Geographical nomenclature* geeft een merknaam aan een bepaald gebied. Een voorbeeld hiervan is de mousserende wijn uit de Champagnestreek. Dit is echter niet wat place branding is; *geographical nomenclature* helpt bij place branding door de kwaliteit van lokale producten te associëren met een plaats en hieraan betekenis te geven. *Product-place co-branding* verbindt een naam aan een gebied dat dezelfde kenmerken heeft. Een voorbeeld hiervan zijn Zwitserse horloges. Het doel is om hiermee kenmerken als betrouwbaarheid, kieskeurigheid en nauwgezetheid, die in verband worden gebracht met het Zwitserse volk, te verbinden aan het product horloges. Dit is gevaarlijk omdat de perceptie die mensen hebben van Zwitsers door kan werken in de perceptie van deze horloges. Deze associaties kunnen erg snel veranderen in zowel positief als negatief opzicht. *Branding as place management* is de derde vorm van place branding. Over het algemeen hangt place management sterk af van het veranderen van de perceptie van mensen. Het veranderen van het fysieke aanzicht van een plek speelt hier een grote rol in (Kavaratzis & Ashworth, 2005, pp. 511-512).

Uit literatuur van De Chernatony en Dall'Olmo Riley (1998) blijkt dat de 'city's brand' kan functioneren als paraplu die verscheidene stakeholders en groepen mensen kan overkoepelen, dat echt geassocieerd wordt met één specifieke plek. Voorwaarde is echter dat de waarden die zijn ontwikkeld als de kern van het merk zijn verbonden door een visie die hen betekenis, impulsen en richting geeft (De Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1998). Wanneer deze paraplu niet verwezenlijkt kan worden kunnen er aparte city-brands voor verschillende groepen, zoals bedrijven of inwoners van de stad, worden opgezet (Kavaratzis & Ashworth, 2005, p. 512). Dit kan natuurlijk ook in regionaal verband worden ontwikkeld.

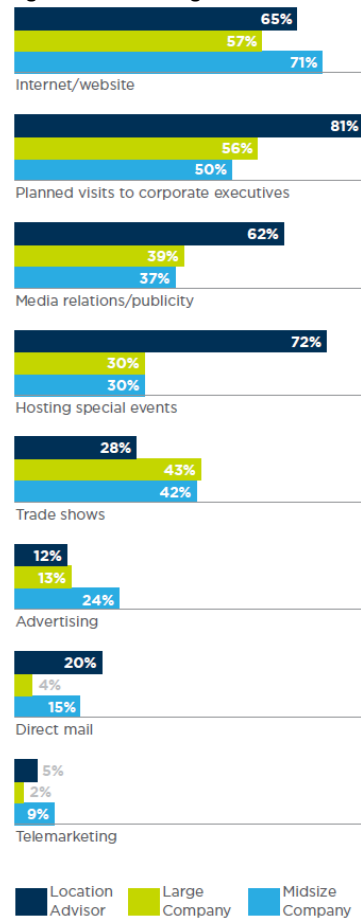
## REGIONALE MARKETING EN MARKETINGINSTRUMENTEN

Over het algemeen wordt regionale marketing gezien als het promoten van de regio met als doel te zorgen dat bepaalde activiteiten daar plaatsvinden. In dit geval zal het gaan om de inzet van marketinginstrumenten om buitenlandse (game)bedrijven aan te trekken en daarmee regionale economische ontwikkeling teweeg te brengen. Steden en regio's kunnen gebruik maken van marketing om zichzelf te promoten (Kavaratzis, 2004; Guo & Liu, 2006). Over het algemeen zijn de belangrijkste spelers op het gebied van regionale marketing de lokale overheden, de bewoners en bedrijven (Cao, 2011).

De traditionele instrumenten in regionale marketing omvatten TV, radio, kranten, tijdschriften en grote evenementen, zoals bijvoorbeeld de Olympische Spelen. Hierbij moet gedacht worden aan reclamespots op TV en radio maar ook artikelen in kranten en tijdschriften (Levinson, 2011). Nadeel van deze methoden is dat de informatie vanuit één kant wordt belicht, waardoor er een gebrek aan participatie, efficiënte feedback en communicatie tussen stakeholders ontstaat (Zhou & Wang, 2013, p. 27). Er zijn communicatievere methoden om marketingdoeleinden te bereiken. Onderstaand figuur is afkomstig uit een studie van DCI (2014) en laat zien wat verschillende actoren de meest effectieve marketingtechnieken vinden. De methoden uit deze figuur kunnen worden ingezet als

marketinginstrument en worden naar mate van effectiviteit in het komende deel behandeld. Daarnaast worden enkele andere informatiebronnen waarop een marketingstrategie kan worden aangepast genoemd die uit literatuur en interviews naar voren komen.

Figuur 2: Marketingtechnieken naar effectiviteit per actor



Bron: DCI (2014)

Figuur 2 geeft het verschil tussen locatieadviseurs, grote en middelgrote bedrijven aan. Uit de figuur is op te maken dat locatieadviseurs voornamelijk het persoonlijke contact met bedrijven als meest effectieve marketingtechniek zien. Hierbij gaat het om bezoeken aan bedrijven en het organiseren van evenementen. Daarnaast zien zij het gebruik van de relaties met media en daardoor publiciteit als goede manier om in contact te komen met beleidsmakers binnen bedrijven. Ook internet en websites worden als effectieve techniek beschouwd (DCI, 2014, p. 5). De grote en middelgrote bedrijven ontlopen elkaar op de meeste marketingtechnieken niet veel en zien internet en websites als de effectiefste bron van informatie. Hierna volgen de ontmoetingen met andere bedrijven en trade shows, die ook wel beurzen genoemd kunnen worden. Dit is sector specifiek (DCI, 2014). De percentages in figuur 2 omschrijven het percentage van het totale aantal ondervraagde locatieadviseurs of directieleden van grote en middelgrote bedrijven die een marketingtechniek als effectief beschouwen. De verschillen tussen locatieadviseurs en bedrijven in marketingtechnieken worden in de volgende delen behandeld naar mate van effectiviteit. De focus ligt in eerste instantie op de bedrijven, omdat van daaruit een marketingstrategie kan worden gevormd. In mate van effectiviteit wordt daarom uitgegaan van de directieleden van bedrijven. Per onderdeel wordt de mate van effectiviteit voor locatieadviseurs wel behandeld.

## INFORMATIEWEBSITES EN INTERNET

Uit het rapport van DCI uit 2014 blijkt, zoals ook op figuur 2 te zien is, dat informatie op websites en internet gezien wordt als de meest effectieve marketingtechniek door grote en middelgrote bedrijven (DCI, 2014, p. 11). Daarnaast geeft 53 procent van de ondervraagde directieleden (*corporate executives*) aan dat bij een volgende zoektocht naar een locatie de site van een economische ontwikkelingsinstantie wordt geraadpleegd (DCI, 2014, p. 18). Bij een economische ontwikkelingsinstantie van regio's of landen moet gedacht worden aan bijvoorbeeld de NFIA en haar regiopartner Invest Utrecht. De website van NFIA geeft de belangrijkste karakteristieken van heel Nederland weer. Hier is verschillende informatie te vinden over het investeren in Nederland (NFIA, z.j.). Op de website van Invest Utrecht kan informatie over de regio Utrecht gevonden worden, zoals de arbeidsmarkt, infrastructuur, onderwijs maar ook zaken die de levenskwaliteit van Utrecht weergeven (Invest Utrecht, z.j.). Door zulke websites te raadplegen kunnen buitenlandse bedrijven een beter beeld van het vestigingsklimaat van Nederland en meer specifiek Utrecht krijgen. Dit kan hen helpen in de zoektocht naar de meest geschikte vestigingsplaats.

Locatieadviseurs zien het gebruik van internet en websites ook als effectieve marketingtechniek in hun zoektocht naar een geschikte locatie. Gemiddeld genomen vinden alle ondervraagde locatieadviseurs het gebruik van deze bron even belangrijk als alle ondervraagde directieleden van grote en middelgrote bedrijven (DCI, 2014, p. 14).

Figuur 3: Informatiebronnen die perceptie van businessklimaat directieleden beïnvloeden

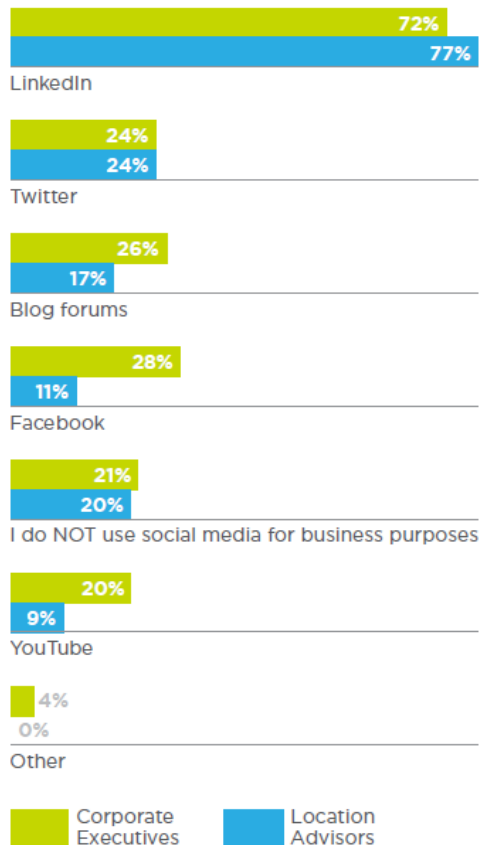
| Sources                                  | 2014 | 2011 | 2008 | 2005 | 2002 | 1999 | 1996 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| Dialogue with industry peers             | 55%  | 50%  | 61%  | 54%  | 56%  | 71%  | 68%  |
| Articles in newspapers and magazines     | 44%  | 46%  | 53%  | 45%  | 62%  | 61%  | 60%  |
| Business travel                          | 37%  | 27%  | 42%  | 45%  | 47%  | 45%  | 52%  |
| Meetings with economic development orgs. | 31%  | 28%  | 32%  | 33%  | 21%  | 27%  | 24%  |
| Social media                             | 2%   | 0%   | --   | --   | --   | --   | --   |

Bron: DCI (2014)

Sociale media vallen onder het gebruik van internet en websites als informatiebron. Sociale media zijn te omschrijven als een interactieve gemeenschap gebouwd op internet en mobiele platform-technologie. Dit technologisch platform stelt mensen in staat om *User Generated Content* (UGC) te schrijven, te delen of te bespreken (Cao, 2011). De inhoud van sociale media kunnen tekst, afbeeldingen, video's en netwerken bevatten. Tekst was het eerste sociale medium dat voornamelijk tot uiting kwam in 'blogs'. Dit zijn websites die eigendom zijn van mensen en voortdurend worden bijgehouden. Twitter is een voorbeeld van een microblog sociaal medium, waarop korte stukken tekst worden geplaatst. Het is daarnaast mogelijk om foto's en video's te delen op Twitter. Een sociaal medium dat zich richt op het delen van foto's is Flickr, terwijl YouTube een sociaal medium is waarop video's worden gedeeld. Facebook is het bekendste sociale netwerk waarop mensen vrienden en contacten kunnen toevoegen, berichten kunnen sturen en profielen van andere gebruikers kunnen bekijken. Tevens is er de mogelijkheid om foto's en video's te delen. Sociale netwerken verschillen wezenlijk van andere sociale media omdat deze gericht zijn op het collectief; zij gaan uit van de kracht van relaties (Berthon et al., 2012, p. 263). Ook LinkedIn is hier een

voorbeeld van, alleen op dat medium worden geen foto's en video's gedeeld. Sociale media voldoen aan de behoefte aan interactieve dialogen tussen organisaties, gemeenschappen en mensen (Mangold & Faulds, 2009; Zhou & Wang, 2013). De belangrijkste kracht van sociale media is dat "men allemaal verbonden is met elkaar" (Hanna et al, 2011). Dit kan zorgen voor een snelle uitwisseling van informatie. Dit is, in een tijd van toenemende globalisering, een ideaal medium om veel mensen wereldwijd te bereiken. Yan (2011) noemt twee voorbeelden van marketing via sociale media. Een designer uit Nieuw-Zeeland, Tamsin Cooper, had binnen een jaar meer dan 1100 'fans' op Facebook. Voor Cooper, die in een stad met 1700 inwoners woont, was dit het ideale medium om haar internationale marketingactiviteiten op uit te oefenen. Bovendien stond zij in direct contact met haar klanten. Het tweede voorbeeld is van een heel ander schaalniveau. Oprah Winfrey had binnen een week meer dan 360 duizend 'fans' op Facebook. Natuurlijk komt dit door haar naamsbekendheid, maar het biedt haar tegelijkertijd de kans om haar marketingactiviteiten overzichtelijk uit te voeren (Yan, 2011, p. 689). Het centraal stellen van marketingactiviteiten heeft zodoende vele voordelen, die ook op regionaal niveau zijn toe te passen. Wat opvallend is en tevens uit figuur 3 duidelijk wordt, is dat maar twee procent van de directieleden aangeeft sociale media als belangrijke bron van informatie te zien in hun zoektocht naar een nieuwe vestigingslocatie (DCI, 2014, p. 8). Echter, en dit wordt uit figuur 4 duidelijk, gebruikt bijna 80 procent van de directieleden sociale media wel voor business doeleinden (DCI, 2014, p. 22). Door de toenemende globalisering en het digitale tijdperk is het negeren van dit fenomeen als mogelijk toekomstig marketinginstrument niet verstandig. Er valt hier dus een grote slag te slaan wat betreft informeren over potentiële vestigingslocaties. Dit zal echter op de juiste manier moeten gebeuren om een zo'n goed mogelijk resultaat te behalen. Wat deze 'juiste manier' is en hoe dit moet worden vormgegeven zal later verduidelijkt worden.

Figuur 4: Gebruik van sociale media voor zakelijke doeleinden



Bron: DCI (2014)



Zhou en Wang nemen China als voorbeeld. Sinds 2009 zijn microblogs erg populair geworden in China. Microblogs zijn korte stukken tekst die op een website worden geplaatst (Berthon et al., 2012, p. 263). Twitter is hier de bekendste van, maar in bijvoorbeeld China is Weibo ontzettend populair. Steeds meer Chinese steden hebben een officiële microblog en toeristenwebsite met als doel de stad als merk te vestigen en het imago van de stad te promoten (Zhou & Wang, 2013, p. 27). Een studie van McKinsey & Company uit 2012 wees uit dat China het grootste sociale netwerk ter wereld is, waarbij 95 procent van de Chinese stadsbewoners geregistreerd staat op tenminste één sociaal medium. Daarnaast had 91 procent van de ondervraagden minimaal één keer ingelogd op een sociaal medium in de laatste zes maanden. Dit is een enorm hoog aantal, vergeleken met Japan (30 procent), de VS (67 procent) en Zuid-Korea (70 procent). In totaal telt China meer dan 300 miljoen sociale mediagebruikers (McKinsey & Company, 2012). Wanneer Utrecht Chinese bedrijven wil aantrekken zal men op dit gegeven in moeten spelen.

---

## ONTMOETING MET VERGELIJKBARE BEDRIJVEN

Vergelijkbare bedrijven, oftewel peer bedrijven, zijn sector-gerelateerde bedrijven die in grotere of kleinere mate dezelfde activiteiten uitvoeren. Een bedrijf kan een peer bedrijf in de potentiële nieuwe regio benaderen om informatie in te winnen over deze vestigingsplaats. Doordat het peer bedrijf vaak in dezelfde sector opereert, kan zij een realistisch beeld over de kansen en bedreigingen van de mogelijke vestigingsregio schetsen aan het bedrijf (Franco et al., 2012). Dit kan ook doorwerken in de acquisitie van nieuwe bedrijven; wanneer een positief beeld wordt geschetst van de regio door een peer bedrijf zal de kans op verdere acquisitie toenemen. De importantie van het vergelijkbaar bedrijf wordt duidelijk uit het rapport van DCI uit 2014; de perceptie van directieleden over een vestigingsklimaat wordt door zulke bedrijven het meest beïnvloed (DCI, 2014, p. 7). Voor een instantie als Invest Utrecht is het daarom van groot belang om contacten te hebben met reeds gevestigde bedrijven en hen in te zetten bij acquisitie van andere bedrijven.

---

## VAKBEURZEN EN EVENEMENTEN

Een vakbeurs wordt door directieleden van grote en middelgrote bedrijven gezien als een effectieve bron van informatie. Hier kunnen zij vaak verschillende locaties met elkaar vergelijken, omdat deze vertegenwoordigd zijn op zulke beurzen in de vorm van economische ontwikkelingsinstanties zoals de NFIA. Een locatied adviseur ziet een vakbeurs niet als een goede bron van informatie omdat er voornamelijk verkooppraatjes worden gehouden, waardoor zij de verschillende regio's niet meer objectief kunnen vergelijken. Het zelf organiseren van evenementen zien zij wel als een goede marketingtechniek. De belangrijkste reden hiervoor is dat zij zelf een selectie kunnen maken van regio's. Naar deze regio's is voorafgaand aan het evenement al onderzoek gedaan. Daarnaast is het een ideaal podium om te netwerken met door jou gekozen regio's (The Site Selectors Guild, 2012). Bedrijven vinden dit een minder goed marketinginstrument, omdat de kosten hoog zijn en de uitkomsten niet altijd bevredigend (Allen, 2009, p. 43).

---

## RELATIE MET MEDIA EN PUBLICITEIT

38 procent van de ondervraagde directieleden van grote en middelgrote bedrijven ziet de relatie met verschillende media en de mogelijke publiciteit die daar een gevolg van kan zijn als een effectief

marketinginstrument (figuur 2). 62 procent van de locatieadviseurs zegt dit een effectief instrument te vinden. Dit verschil is te verklaren uit de verschillende belangen van de ondervraagden. Grote publiciteit in de media kan nadelig werken voor bedrijven. Wanneer bekend is dat een bedrijf een nieuwe locatie zoekt kan dit financieel nadelig werken. Locatieadviseurs ontwikkelen juist naamsbekendheid die financieel voordelig kan werken (Allen, 2009; DCI, 2014).

---

## OVERIGE MARKETINGTECHNIEKEN

In figuur 2 staat een aantal marketinginstrumenten die door zowel locatieadviseurs als directieleden niet worden gezien als effectieve marketinginstrumenten. Het gaat hierbij om adverteren, directe mail en telemarketing. Deze technieken zijn tijdrovend, brengen hoge kosten met zich mee of hebben een te klein bereik (DCI, 2014).

## OVERIGE INFORMATIEBRONNEN

---

### VAKBLADEN EN KRANTEN

Een bron van informatie voor directieleden of locatieadviseurs kan een vakblad of krant zijn. Hierin kan een organisatie informatie over de regio weergeven. Voornamelijk een vakblad kan een goed medium zijn om informatie op potentiële bedrijven die zich willen vestigen in het buitenland over te brengen, omdat men zich op een specifieke doelgroep kan richten. Een artikel in bijvoorbeeld een vakblad uit de game-industrie kan gamebedrijven die erover nadenken zich op een andere locatie te vestigen de noodzakelijke informatie verschaffen. Dit zal hen waarschijnlijk niet direct over de streep trekken, maar kan hen wel nieuwsgierig maken naar een bepaalde locatie. Voorbeelden van vakbladen uit de gamesector zijn Gamasutra, Game Informer en Game Revolution.

---

### ONDERZOEKSRAPPORTEN/BENCHMARKS

Onderzoeksrapporten en benchmarks kunnen de verschillen tussen regio's weergeven en laten zien wat de sterke en zwakke punten van een regio zijn. De Regional Competitiveness Index van Annoni en Dijkstra (2013) is zo'n benchmark die weergeeft in hoeverre Europese regio's verschillen wat betreft concurrentievermogen. Het rapport vergelijkt 262 regio's in Europa met elkaar op verschillende factoren. Nederland wordt op provinciaal niveau gemeten (Annoni & Dijkstra, 2013). Daarnaast heeft het Planbureau voor de Leefomgeving in 2013 voor elke Nederlandse provincie en de buitenlandse grensprovincies het vestigingsklimaat in beeld gebracht. Alle relevante factoren zijn per sector vergeleken met de belangrijkste Europese concurrerende regio's. Dit resulteert in informatie over hoe vestigingsfactoren zich verhouden tot de regio's die er toe doen wanneer bedrijven concurreren wat betreft export van goederen en diensten of wanneer regio's buitenlandse bedrijven willen aantrekken (PBL, 2013). Een ander onderzoeksrapport is het eerder genoemde rapport uit 2014 van DCI. In dit rapport worden verschillende informatiebronnen genoemd die door zowel bedrijven als locatieadviseurs geraadpleegd worden in hun zoektocht naar een locatie. De tabellen die worden weergegeven kunnen worden gebruikt om erachter te komen wat de beste manieren zijn om de juiste informatie te vergaren (DCI, 2014). Een bedrijf of locatieadviseur kan uit zulke rapporten en benchmarks nuttige informatie halen waarmee de beste locatie geselecteerd kan worden.

## GAME-INDUSTRIE

De game-industrie is één van de snelst groeiende onderdelen van de creatieve industrie, die wordt gedefinieerd als alle activiteiten die hun oorsprong hebben in individuele creativiteit, vaardigheden en talent en potentie hebben voor welvaart en het creëren van werkgelegenheid door het genereren en exploiteren van het intellectuele eigendom (DCMS, 1998). Onder de creatieve industrie vallen adverteren, architectuur, design en ontwerp, film, muziek, beeldende kunst etc. en ook de game-industrie (DCMS, 1998; Howkins, 2002; Wu, 2005 & Marijnissen, 2010). De game-industrie is een relatief jonge industrie, die ongeveer 30 jaar bestaat. De grootste spelers in de industrie zijn Microsoft, Sony en Nintendo, die hardware-ontwikkelaars zijn en daardoor een groot deel van de markt in handen hebben. Games worden op zowel personal computers als consoles, internet en mobiele apparatuur gespeeld. De gehele game-industrie kent vier actoren, te weten de ontwikkelaars, uitgevers, distributeurs en retailers (PWC, 2011).

Onderzoek van Deloitte (2010) wijst uit dat de regio Utrecht tweede is na Amsterdam in de Nederlandse game-industrie. Het grootste gedeelte van de Nederlandse industrie richt zich op ontwikkelaars en daarna op hardware uitgevers. Dit is ook in Utrecht het geval, waar ongeveer twee derde van de bedrijven ontwikkelaars zijn (Deloitte, 2010). Wat betreft concurrentie in deze sector op Europese schaal zal Utrecht het meest te duchten hebben van Amsterdam, Manchester, Edinburgh, Lyon, Düsseldorf, Berlijn, Hamburg, Dublin en Malmö (Egmond, 2012).

## BEHOUD VAN BEDRIJVEN

Wanneer bedrijven zijn aangetrokken en zich in de regio hebben gevestigd is de kunst om deze bedrijven ook voor de regio te behouden. Uit de inleiding is gebleken dat de economische omgeving snel verandert, waardoor het voor bedrijven noodzakelijk is dynamisch te zijn. Hierdoor kunnen zij snel op veranderingen anticiperen. Bedrijven worden hierdoor veeleisender en verwachten op hoog niveau te worden bediend. Het is daarom als regio van levensbelang om over een goede kennis te beschikken zodat de regio zo aantrekkelijk mogelijk kan worden gemaakt als vestigingslocatie van bedrijven (Buck consultants, z.j.). Wanneer men zich op bedrijven in de gamesector richt, dient de omgeving ideaal te zijn voor dit soort bedrijven. Wat de wensen van een gamebedrijf zijn en wat daardoor een ideaal vestigingsklimaat precies is wordt later in dit onderzoek duidelijk. Het beleid moet hier dan ook op worden afgestemd (Tielenburg, 1995, p. 6). Marketing is hier een onderdeel van, zoals Gert-Jan Hospers in zijn boek 'Citymarketing in perspectief' uit 2009 duidelijk maakt:

*"Citymarketing is het langetermijnproces en/of het beleidsinstrument bestaande uit verschillende, met elkaar samenhangende activiteiten gericht op het aantrekken en behouden van specifieke doelgroepen voor een bepaalde stad"* (Hospers, 2009, p. 12)

Hospers richt zich in zijn boek op steden, maar marketing als beleidsinstrument kan natuurlijk tevens op regionale schaal worden ingezet. Ook hier dient men rekening te houden met de sector waarop men zich richt; de marketingstrategie dient hierop afgestemd te worden.

## ONDERZOEKSOPZET

In dit onderzoek wordt gekeken op welke manier de regio Utrecht haar marketing- en communicatiemiddelen het effectiefst kan inzetten om gamebedrijven aan te trekken. In het vorige hoofdstuk is al gekeken naar op welke manier bedrijven informatie kunnen inwinnen over een potentiële vestigingsplaats. Dit wordt in hoofdstuk 1 verder uitgewerkt. Vervolgens moet duidelijk worden of er een relatie bestaat tussen de inzet van marketinginstrumenten en communicatiemiddelen en de locatiekeuze. Hierna zal de focus op de game-industrie komen te liggen, waarbij gekeken wordt op welke wijze bedrijven gebruik maken van verschillende instrumenten om informatie te verkrijgen. Als laatste wordt een vergelijking gemaakt met concurrerende Europese regio's en wordt gekeken hoe zij hun instrumenten inzetten. Op die manier wordt gekeken waar dit succesvol wordt toegepast en wat Utrecht hiervan kan leren. Er wordt als het ware een *best practices* techniek toegepast.

## PROBLEEMSTELLING

In dit onderzoek wordt gezocht naar een antwoord op de volgende onderzoeksvraag: *Op welke manier kan de regio Utrecht gebruik maken van marketinginstrumenten om buitenlandse (game)bedrijven aan te trekken?* Deze vraag wordt met behulp van een reeds in de inleiding genoemd aantal deelvragen beantwoord, waarbij de vergelijking wordt gemaakt met concurrerende regio's. Het antwoord op deze vraag en het advies op welke manier de regio Utrecht haar marketingstrategie moet vormgeven worden in het concluderende hoofdstuk gegeven.

## ONDERZOEKSMETHODEN

### METHODEN VAN DATAVERZAMELING

Er wordt gebruik gemaakt van een literatuurstudie om verschillende begrippen te duiden en het gebruik en belang van marketinginstrumenten en communicatiemiddelen aan te geven. Daarnaast worden er voorbeelden genoemd die uit literatuur afkomstig zijn. Omdat er veel literatuur is over vestigingsplaatsvoordelen voor bedrijven, maar weinig over hoe een bedrijf uiteindelijk een nieuwe vestigingsplaats kiest en welke instrumenten en communicatiemiddelen zij daarvoor heeft gebruikt, wordt gebruik gemaakt van verschillende interviews. Deze interviews worden gehouden met mensen die betrokken zijn bij de game-industrie, andere buitenlandse bedrijven die onlangs gevestigd zijn in de regio Utrecht en locatiekeuze consultants. De interviews zullen semi-gestructureerd zijn, waarbij dus plaats is voor eigen invulling van de geïnterviewden. In de meeste gevallen vinden deze interviews face-to-face plaats, met uitzondering van bedrijven en instanties in concurrerende Europese regio's. Deze interviews zullen telefonisch of via e-mail plaatsvinden. Op deze manier moet een extra stukje informatie worden toegevoegd aan het gebruik en de inzet van marketinginstrumenten. Tevens wordt gebruik gemaakt van Fan Crunch, een relatief nieuwe applicatie waarmee een marktonderzoek kan worden gehouden. Er worden een aantal vragen opgesteld die door de juiste respondenten beantwoord moeten worden. Hierdoor blijft het onderzoek kwalitatief. Door middel van het beantwoorden van een aantal controlevragen wordt bepaald of een respondent geschikt is voor deelname aan het onderzoek. Deze worden als eerste

opgestuurd naar verschillende respondenten. Wanneer de respondent geschikt blijkt voor het onderzoek kan zij de opgestelde vragen beantwoorden. Hierdoor vindt er een zogenoemde ‘gesloten missie’ plaats. De personen zijn allemaal werkzaam in of gerelateerd aan de game-industrie. Bij voldoende respondenten kan bepaald worden of er consensus is binnen de game-industrie over de gestelde vragen. Hier kan uiteindelijk de marketingstrategie op af worden gesteld. Mocht dit niet het geval zijn, dan worden de vragen in enquêtevorm opgestuurd naar verschillende respondenten uit de game-industrie. Hiervoor zal gebruik worden gemaakt van de online enquête tool SurveyMonkey.

---

## ANALYSEMETHODE

Uit de verschillende bronnen moet duidelijk worden welke marketinginstrumenten ingezet kunnen worden om gamebedrijven aan te trekken. Uit de interviews kunnen verschillende instrumenten en methoden naar voren komen. Doordat verschillende mensen uit verschillende regio's worden geïnterviewd, zal er een compleet beeld moeten ontstaan van de ideale manier om marketinginstrumenten in te zetten. De analysemethode die zal worden gebruikt is de narratieve analyse. Dit is een manier om teksten te analyseren door te kijken naar verhalen (Bryman, 2008). Deze interpretatieve methode helpt om de inzet van marketinginstrumenten weer te geven. Een voordeel van een narratieve analyse is dat het een beeld creëert vanuit verschillende oogpunten, namelijk de respondenten uit de interviews. Tevens voorkomt het de schepping van een kunstmatige werkelijkheid; de interviews zijn gehouden met mensen die betrokken zijn bij de game-industrie of het proces van acquisitie van buitenlandse bedrijven. De geïnterviewde bedrijven komen uit verschillende sectoren. Dit is gunstig voor de ecologische validiteit, oftewel de mate waarmee de resultaten overeenkomen met de alledaagse praktijk (Bryman, 2008).

## VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

Een nadeel van de narratieve analyse is de interpretatie. Deze kan anders zijn voor verschillende personen, waardoor de betrouwbaarheid afneemt. Daarnaast wordt gereflecteerd op verschillen in de verhalen. Verschillende bedrijven kunnen verschillende manieren hebben om informatie in te winnen over een bepaalde vestigingslocatie, net zoals verschillende regio's verschillende instrumenten kunnen inzetten waarvan zij denken dat die het meest succesvol zullen zijn. De verschillen in deze verhalen kunnen zorgen voor een ideale combinatie van marketinginstrumenten. Daarnaast kan misplaatst positivisme worden tegen gegaan, waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek toeneemt. Er zijn echter geen standaard procedures om aan de verhalen te komen. De interviews zijn door een onderzoeker afgenomen bij verschillende personen van een aantal bedrijven en instanties, waardoor andere mensen niet zomaar aan dezelfde informatie kunnen komen. Dit zorgt voor een beperkte reproduceerbaarheid van dit onderzoek. De externe validiteit is hoog omdat de resultaten te generaliseren zijn voor andere concurrerende regio's. Een bedreiging voor deze analysemethode is de interne validiteit, omdat de verhalen iets anders kunnen bedoelen dan wat ze zeggen. Er kunnen daardoor onjuiste conclusies worden getrokken. Door dezelfde vragen aan alle respondenten te stellen kan de interne validiteit echter worden vergroot. De vergelijking van deze verhalen zorgt er voor dat de interne validiteit toeneemt. Een andere beperking van dit onderzoek is de ‘measurement validity’. Verschillende marketinginstrumenten kunnen voor de één goed werken maar voor de ander niet. Dit blijft een probleem waardoor de ‘measurement validity’ afneemt (Bryman, 2008).

## TYPE ONDERZOEK

Dit is een kwalitatief onderzoek, waarbij wordt gekeken op welke manier de regio Utrecht op de meest effectieve manier haar marketinginstrumenten en communicatiemiddelen kan inzetten om buitenlandse (game)bedrijven aan te trekken. Er wordt gezocht naar een combinatie van marketinginstrumenten die in concurrerende regio's succesvol zijn en samen als *best practices* voor Utrecht kunnen dienen. Het verschil met kwantitatief onderzoek is dat kwalitatief onderzoek meer subjectief is (Bryman, 2008). Daarnaast is het met kwalitatief onderzoek beter mogelijk om dieper op de materie in te gaan (Yin, 2009; Bryman, 2008). Er wordt een explorerend onderzoek uitgevoerd op verschillende cases, namelijk de regio Utrecht en concurrerende regio's binnen Europa die een sterke gamesector kennen. Een explorerend onderzoek is een combinatie van beschrijvend en toetsend onderzoek (Yin, 2009). Er is sprake van een multiple case study, waarbij gefocust wordt op de gamesector in verschillende concurrerende regio's binnen Europa. Omdat het aantal regio's beperkt is, is sprake van een *kleine n* waardoor diepgaand kwalitatief onderzoek mogelijk is (Bryman, 2008). Het voornaamste doel van een case study, in dit geval een multiple case study, is inzicht te krijgen waarom bepaalde beslissingen zijn gemaakt, hoe deze zijn gemaakt en wat de resultaten hiervan zijn (Yin, 2009).

## OPERATIONALISERING

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Op welke manier kan de regio Utrecht gebruik maken van marketinginstrumenten om buitenlandse (game)bedrijven aan te trekken en te behouden?* Ten behoeve van het onderzoek dienen bepaalde begrippen uit deze vraag geoperationaliseerd te worden. Door middel van dit 'meetbaar' maken wordt duidelijk wat wordt onderzocht en waarom dit wordt onderzocht.

### DE REGIO UTRECHT

De regio Utrecht wordt in dit onderzoek omschreven als het geografische gebied van de hele provincie Utrecht. Omdat Invest Utrecht namens de gehele provincie tracht buitenlandse bedrijven aan te trekken en te behouden wordt dit hele gebied binnen het onderzoek opgenomen.

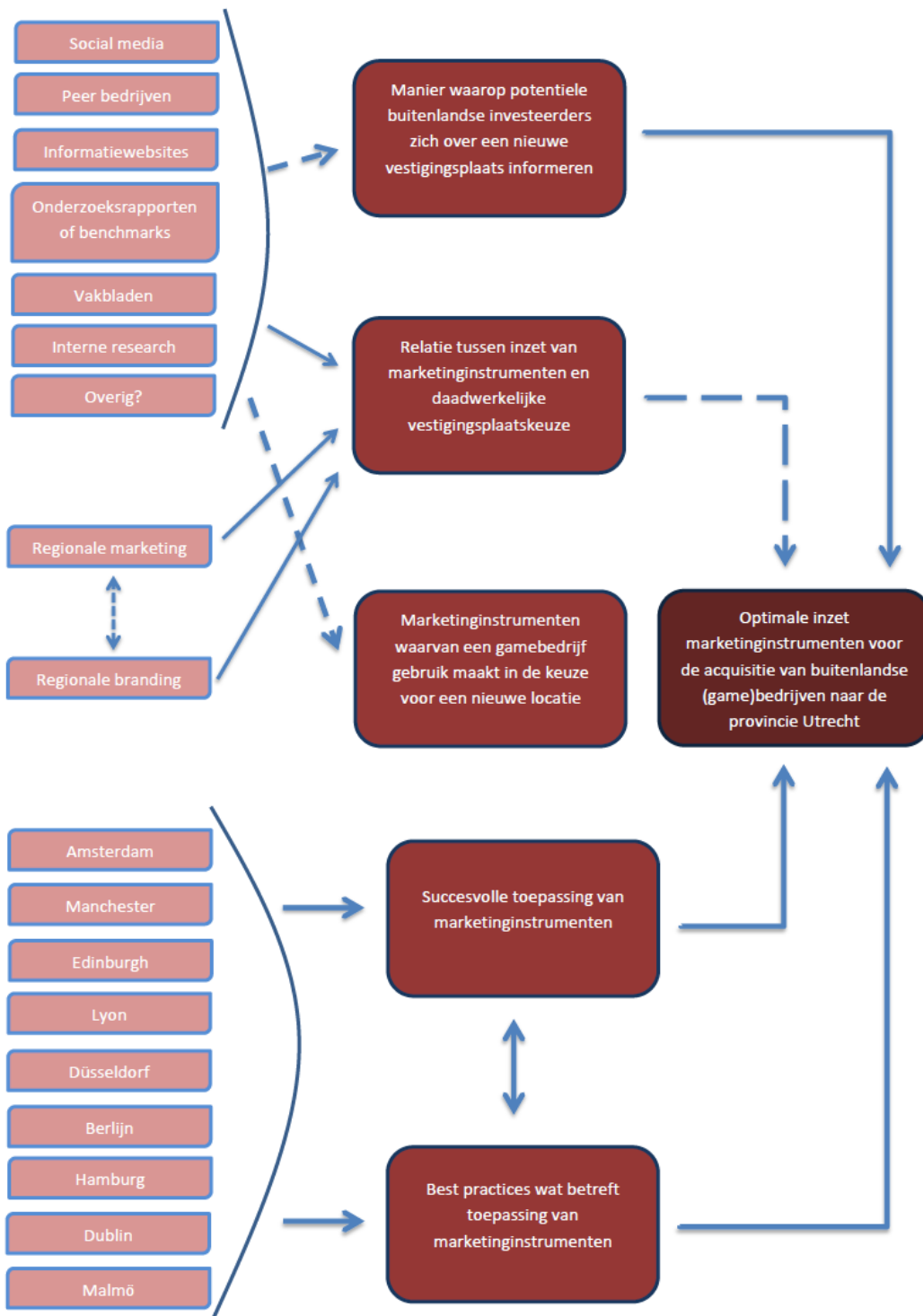
### MARKETINGINSTRUMENTEN

Onder marketinginstrumenten moeten de middelen worden verstaan die Invest Utrecht kan gebruiken om buitenlandse bedrijven aan te trekken en te behouden. Hierbij moet worden gedacht aan sociale media, artikelen in vakbladen en kranten, informatiewebsites maar ook direct contact met bedrijven. De verwachting is dat bedrijven veel gebruik maken van contact met vergelijkbare bedrijven in hun informatievoorziening, waardoor direct contact met reeds gevestigde bedrijven de kans vergroot dat meer bedrijven zich gaan vestigen. Het gaat hierbij om bedrijven in dezelfde sector. Daarnaast kunnen onderzoeksrapporten en benchmarks een bedrijf helpen in hun zoektocht naar de ideale locatie, maar deze worden meestal niet door de provincie zelf opgesteld. Een regio betaalt echter soms mee aan de rapporten en dient informatie aan te leveren, waardoor de benchmarks niet altijd volledig waarheidsgetrouw zijn (A. Eleveld, persoonlijke communicatie, 2015). In die zin kan dit dan ook worden gezien als marketinginstrument; het is immers manipulatief.

## BUITENLANDSE GAMEBEDRIJVEN

Hieronder worden alle niet-Nederlandse bedrijven bedoeld die actief zijn in de game-industrie. Het kan daarin gaan om verschillende soorten bedrijven, zoals ontwikkelaars en uitgevers. Deze bedrijven zijn gevestigd buiten Nederland en kunnen interessant zijn voor de regio Utrecht om aan zich te binden.

## CONCEPTUEEL MODEL





# 1 - BEDRIJVEN: HOE INFORMEREN ZIJ ZICH?

In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd op welke wijze bedrijven zich kunnen informeren over een nieuwe vestigingsplaats. Er wordt aan het begin van dit onderzoek voor gekozen om niet direct de focus te leggen op de gamesector, omdat de manier waarop bedrijven zich informeren voor alle sectoren interessant kan zijn. De game-industrie ontwikkelt zich goed in de provincie Utrecht, maar is niet de enige bedrijfstak waarop gefocust wordt. Daarnaast is de gamesector in Utrecht ten opzichte van andere regio's in Europa nog steeds erg klein. Door alle sectoren in beschouwing te nemen kan dit onderzoek bijdragen aan de acquisitie van verschillende bedrijven in meerdere branches. Hierdoor kan de totale economie van de regio zich sneller ontwikkelen. Er komen verschillende marketinginstrumenten aan bod die investment agencies kunnen inzetten, maar tevens marketinginstrumenten of informatiebronnen die bedrijven kunnen gebruiken om zichzelf over een bepaalde locatie te informeren. De data zijn afkomstig uit onderzoeksrapporten en interviews met betrokken respondenten. De leidraad van dit eerste hoofdstuk vormt figuur 2 uit het theoretisch kader, waarbij voornamelijk wordt gefocust op de bedrijven.

## 1.1 MARKETINGINSTRUMENTEN

Zoals reeds is benoemd zijn er verschillende marketinginstrumenten waar zowel een economische ontwikkelingsinstantie als een bedrijf gebruik van kan maken. Uit informatie-uitwisseling met Nelleke Marrazza-Kruijswijk van de NFIA blijkt dat specifieke instrumenten om bedrijven aan te trekken succesvoller zijn dan andere, zoals te zien is in tabel 1. In deze tabel staat het aantal leads, oftewel de aangetrokken buitenlandse investeringen van de NFIA voor de jaren 2012, 2013 en 2014. Hierbij zijn zowel leads van de NFIA zelf als van haar regiopartners opgenomen.

Tabel 1: Aantal leads naar source NFIA

| Sources  | Aantal leads voor NFIA |
|--|------------------------|
| Networking – external                          | 123                    |
| Company approach – internet/website            | 122                    |
| Networking – internal (Partners NFIA)          | 109                    |
| Company approach – investor development NL     | 51                     |
| Company approach – investor development abroad | 51                     |
| Media relations/publicity                      | 27                     |
| Networking – internal (economic network)       | 22                     |
| Sales events – hosting special events          | 18                     |
| Strategic acquisition – company approach       | 8                      |
| Sales events – seminar/workshop                | 6                      |
| Sales events – trade/road show                 | 3                      |
| <b>Eindtotaal</b>                              | <b>550</b>             |

Bron: N. Marrazza-Kruijswijk, NFIA (2015)

Uit de tabel blijkt dat netwerken, zowel intern bij de NFIA als extern (partners zoals Invest Utrecht), een erg grote rol spelen bij de acquisitie van buitenlandse bedrijven. De netwerken die deze instanties opbouwen resulteren in een groot deel van de totale acquisitie. Daarnaast worden bedrijven benaderd via internet en websites en zorgen uitbreidingsinvesteringen van het bedrijf, zowel in het land van herkomst als in Nederland, voor een aanzienlijk deel van het totaal aantal



leads. Tevens voorziet de website van de NFIA en regiopartners de bedrijven van veel benodigde informatie, die zorgen voor leads. Zodanig werkt het ook de andere kant op. Uit deze gegevens valt op te maken dat veel bedrijven persoonlijke netwerken gebruiken in de zoektocht naar een nieuwe locatie, waarbij ze tevens gebruik maken van de website van de NFIA en hun partners. Daarnaast maakt een bedrijf, zij het in mindere mate, gebruik van evenementen waarbij genetwerkt kan worden. Dit heeft Nederland gemiddeld negen nieuwe investeringen per jaar opgeleverd, zoals in tabel 1 te zien is.

Uit figuur 2 in het theoretisch kader blijkt dat informatiewebsites en internet, de ontmoeting met directieleden van vergelijkbare bedrijven, vakbeurzen en evenementen en de relatie met media en publiciteit de belangrijkste marketingtechnieken zijn voor bedrijven. Dit komt gedeeltelijk overeen met de cijfers van het NFIA, die uitwijzen dat online research en persoonlijk contact de meeste leads opleveren. Evenementen leveren juist heel weinig leads op. Effectief blijkt dit instrument, tenminste voor Nederland, niet te zijn. Het plaatsen van advertenties, direct mailcontact en telemarketing komen niet eens voor in de leads van de NFIA. Dit komt overeen met de meningen van directieleden van bedrijven en locatieadviseurs zoals in figuur 2 in het theoretisch kader omschreven.

---

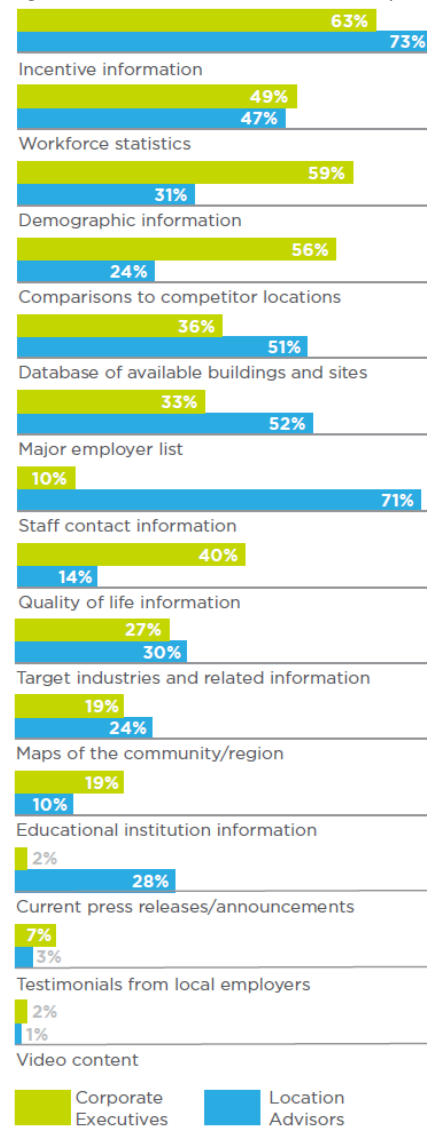
### 1.1.1 INFORMATIEWEBSITES EN INTERNET

Tabel 1 van de NFIA laat zien dat de website van een economische ontwikkelingsinstantie veel bijdraagt aan de acquisitie van buitenlandse investeringen. Dit is in lijn met het onderzoeksrapport van DCI uit 2014, waarin 63 procent van de directieleden aangaf gebruik te zullen maken van de website van een economische ontwikkelingsinstantie in de zoektocht naar een nieuwe locatie (DCI, 2014, p. 17).

Ook uit gesprekken met personen bij verschillende bedrijven blijkt deze website belangrijk te zijn. Camilla Sharp, Vice President van Conway Events, die bedrijven en steden over de hele wereld samen brengt op evenementen, meent dat websites van foreign investment agencies fundamenteel zijn voor goede informatie. De website zal daarom te allen tijde op orde moeten zijn. Alleen de belangrijkste informatie moet als samenvatting gepubliceerd zijn, omdat ongeveer de helft van de mensen die de informatie leest geen echte investeerders zijn. Bedrijven die willen investeren zullen daarom extra informatie opvragen bij de instantie (C. Sharp, persoonlijke communicatie, 8 mei 2015). Paul Kleijne, International Trade and Business Development Consultant bij ARCUSplus, sluit zich hierbij aan. Ook hij vindt dat de website altijd op orde moet zijn en voegt daaraan toe dat de website in verschillende talen moet worden gepubliceerd, om zo een breder publiek te kunnen bereiken. Tevens zijn promotiefilmpjes erg behulpzaam volgens hem, wanneer op een specifieke sector wordt gefocust (P. Kleijne, persoonlijke communicatie, 6 mei 2015). In dit geval zou een goed promotiefilmje van de gamesector van Utrecht kunnen bijdragen aan de acquisitie van buitenlandse gamebedrijven. Wat een promotiefilmje kan doen voor een regio wordt duidelijk uit het gesprek met Matthew Reddy, die Manager van Contax Nederland BV is, een recentelijk gevestigd kantoor van Contax in Utrecht, wat gespecialiseerd is in het aanbieden van ICT services. Nadat de keuze op Nederland was gevallen, is uiteindelijk gekozen voor Utrecht als locatie. Men was meteen heel enthousiast na het zien van het promotiefilmje op de website van de gemeente Utrecht. Voor Matthew speelde niet alleen het vestigingsklimaat voor bedrijven een rol, maar ook de levenskwaliteit. Deze was naar zijn mening beter dan in Amsterdam, dat ook een kans maakte als vestigingslocatie. Het promotiefilmje gaf meteen een goed gevoel over de stad Utrecht (M. Reddy,

persoonlijke communicatie, 7 mei 2015). Roel Spee, Global Leader Plant Location International bij IBM, ziet eveneens de belangrijke rol van de website van foreign investment agencies en refereert ook aan het onderzoeksrapport van DCI uit 2014. Hij bekijkt het voornamelijk vanuit bedrijven, wat zij zien als nuttige informatie (R. Spee, persoonlijke communicatie, 13 mei 2015). Onderstaand figuur geeft aan welke informatie bedrijven en locatieadviseurs het meest bruikbaar vinden op de website van een economische ontwikkelingsinstantie. De informatie die het hoogst scoort bij directieleden van bedrijven zal mee moeten worden genomen in de uiteindelijke marketingstrategie.

Figuur 4: Meest bruikbare informatie op website



Bron: DCI (2014)

Sociale media zijn een onderdeel van het gebruik van websites en internet en zijn een relatief nieuw fenomeen wanneer ze worden vergeleken met andere, traditionelere instrumenten van marketing. Uit onderzoek van DCI blijkt dat de meeste bedrijven sociale media niet zien als een goede bron van informatie wanneer men op zoek is naar een nieuwe vestigingslocatie. Louter twee procent van alle respondenten geeft in 2014 aan dat zij gebruik maakt van sociale media in haar overwegingen om een nieuwe locatie te betrekken (DCI, 2014, p. 8). Dit wordt onderstreept door Caroline Rodenburg, Senior Manager bij Ernst & Young. Zij komt het gebruik van sociale media in locatiekeuzes vooralsnog niet tegen (C. Rodenburg, persoonlijke communicatie, 4 mei 2015). Een kanttekening is wel dat Ernst

& Young ook locatiekeuzeadvies doen aan bedrijven, waardoor het gebruik van sociale media door bedrijven voor een bureau als Ernst & Young niet gunstig is. Dit neemt echter niet weg dat het onderzoeksrapport van DCI uit 2014 boekdelen spreekt, en sociale media (nog) niet worden gezien als nuttige informatiebron. Dat is opvallend, omdat sociale media bij uitstek ideale podia lijken om veel mensen (en daarmee ook bedrijven) te bereiken, op een manier die erg goedkoop is. Het feit dat sociale media nog niet heel lang bestaan kan hier een rol hebben gespeeld. Daarbij is er een grote verandering in het speelveld; daar waar er ongeveer 30 jaar geleden nog maar een aantal foreign investment agencies waren, zijn dat er nu meer dan tienduizend. De concurrentie voor FDI is hiermee toegenomen, waardoor de marketinginstrumenten specifiekere moeten worden ingezet (A. Eleveld, persoonlijke communicatie, 2015). Dit geldt ook voor sociale media. Daarbij moet gezegd worden dat bijna 80 procent van de ondervraagde directieleden van bedrijven wel gebruik maakt van sociale media voor andere business doeleinden. Sociale media zijn daardoor geen vreemd fenomeen voor deze mensen en kunnen derhalve ook worden toegepast in locatiekeuzevraagstukken. Het gebruik hiervan als marketinginstrument moet dan ook niet genegeerd worden.

Er zijn ook mensen die het nut en bereik van sociale media inzien en pleiten voor een juist gebruik ervan. Shirar O'Connor, Marketing & Communications Specialist bij Conway, meent dat voor de acquisitie van buitenlandse investeringen een combinatie van marketinginstrumenten, waaronder sociale media, noodzakelijk is. Volgens haar is de markt voor FDI erg competitief, waardoor het belangrijk is alle middelen in te zetten om bedrijven aan te trekken (S. O'Connor, persoonlijke communicatie, 5 mei 2015). Camilla Sharp onderstreept dit, maar plaatst de kanttekening dat het erg belangrijk is om voorzichtig te zijn met de manier waarop dingen op sociale media worden geplaatst. De content moet specifiek op het door jou gewenste publiek gericht zijn. Het moet tenslotte wel de juiste uitwerking hebben (C. Sharp, persoonlijke communicatie, 8 mei 2015). Ook Paul Kleijne meent dat je erg actief moet zijn op sociale media, waardoor je netwerk uitgebreid wordt. Op die manier maak je naam voor jezelf en zal je eerder opduiken in lijstjes van bedrijven. Ook vanuit bedrijven is dit prettig; zij bemachtigen gratis informatie op een snelle manier en leren de regio enigszins kennen (P. Kleijne, persoonlijke communicatie, 6 mei 2015). Volgens David Parker, FDI Specialist voor Oxford Intelligence, een consultancybureau voor bedrijven en overheidsinstanties wereldwijd, kunnen sociale media voornamelijk voor kleine bedrijven en start-ups een belangrijke rol spelen in de locatiekeuze. Grote bedrijven maken meestal gebruik van consultancybureaus of interne research. Voor kleine bedrijven en start-ups die niet veel geld hebben zijn sociale media een goed alternatief. Het is goedkoop en erg effectief. Ook Parker is van mening dat je voorzichtig moet zijn met de informatie die je deelt. Dit moet op de juiste manier gebeuren zodat je wordt opgemerkt door bedrijven. Belangrijk is dat men uniformiteit uitstraalt via diverse sociale mediabronnen en ook de dialoog aan gaat met respondenten. Een sociaal mediabeleid voor alle medewerkers kan daarom een oplossing zijn zodat de kwetsbaarheid van het bedrijf wordt verminderd. Je moet echter wel laten zien dat je er bent, je moet opvallen (D. Parker, persoonlijke communicatie, 21 mei 2015). Dit is in lijn met de opmerking van Shirar O'Connor, die vindt dat de markt voor FDI erg competitief is. Volgens Parker dien je je als regio te presenteren als de oplossing voor het probleem van een bedrijf. Het is daarbij belangrijk niet alleen informatie te delen maar ook de verbinding met bedrijven en mensen probeert vast te leggen. Hij denkt dat binnen vijf jaar elke FDI agency sociale media gebruiken (D. Parker, persoonlijke communicatie, 21 mei 2015). Van de mensen die tegenwoordig al gebruik maken van sociale media op zakelijk vlak, is LinkedIn het meest gangbare medium. Uit het rapport

van DCI blijkt dat 77 procent van de locatieadviseurs en 72 procent van directieleden gebruik maakt van dit medium (DCI, 2014).

De perceptie van effectiviteit van het gebruik van internet en websites komt ook naar voren in het onderzoek van Ubalde en Simundza uit 2008. Dit staat samen met het persoonlijk contact van bedrijven met economische ontwikkelingsinstanties genoteerd als belangrijkste marketingstrategie (Ubalde & Simundza, 2008). De volledige lijst, met verschillende marketinginstrumenten en het gemiddelde aantal procent van het totale budget dat eraan wordt toegekend, is in tabel 2 weergegeven. Het percentage bij de effectiviteitsrating geeft het percentage van de respondenten weer die de genoemde marketingtechniek effectief vinden. Het gemiddelde percentage van het budget dat eraan wordt gespendeerd is in de kolom daarnaast opgenomen.

Tabel 2: Effectiviteit marketingstrategie en gemiddeld gespendeerde budget (%)

| Marketing strategy                              | Rating effective | Average budget allocation |
|---|------------------|---------------------------|
| Internet/website                                | 79%              | 17%                       |
| Out-of-town meetings with businesses            | 72%              | 10%                       |
| Public relations                                | 64%              | 8%                        |
| Site selection consultant/familiarization tours | 64%              | 6%                        |
| Special events                                  | 56%              | 7%                        |
| E-mail  | 48%              | 4%                        |
| Targeted lead development databases             | 43%              | 2%                        |
| Slogans, logo and identity                      | 38%              | 3%                        |
| Trade shows and conferences                     | 36%              | 11%                       |
| Direct mail                                     | 26%              | 5%                        |
| Brochures                                       | 20%              | 11%                       |
| Print advertising                               | 16%              | 11%                       |
| Videos  | 14%              | 2%                        |
| Online advertising                              | 13%              | 1%                        |
| TV/radio advertising                            | 10%              | 1%                        |
| Telemarketing                                   | 6%               | 1%                        |

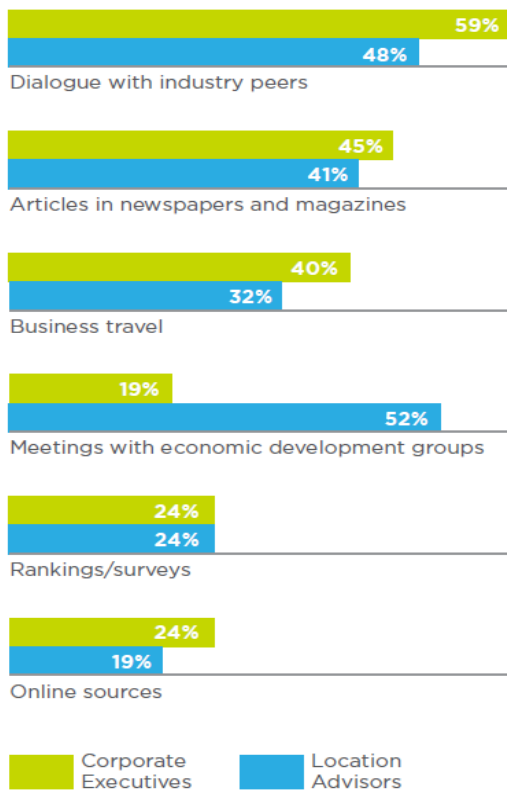
Bron: Ubalde & Simundza (2008)

Bovenstaande tabel bevestigt het beeld wat het rapport van DCI uit 2014 schetst; internet en websites, en daarmee ook sociale media, zijn ongelooflijk belangrijk. Tevens is persoonlijk contact met bedrijven een effectief marketinginstrument. Opmerkelijk is dat een aanzienlijk deel van het beschikbaar budget wordt ingezet voor brochures en geprinte advertising, terwijl deze methodes veel minder effectief blijken dan bijvoorbeeld public relations, site selection consultants en e-mail. In een ideaal scenario zal het budget moeten worden afgestemd op de effectiviteitsrating.

### 1.1.2 ONTMOETING MET VERGELIJKBARE BEDRIJVEN/ECONOMISCHE ONTWIKKELINGSINSTANTIES

Tabel 2 geeft naast vorige genoemde marketinginstrumenten een ander belangrijk instrument en dat is de ontmoeting met vergelijkbare bedrijven en economische ontwikkelingsinstanties. Opmerkelijk is dat dit persoonlijke contact veel belangrijker is voor locatieadviseurs dan voor directieleden. Figuur 5, afkomstig uit de studie van DCI (2014), laat dit verschil zien en verklaart het vertekende beeld van importantie van dit instrument zoals is weergegeven in tabel 2. Voor bedrijven lijkt de ontmoeting met economische ontwikkelingsinstanties in eerste instantie niet heel belangrijk.

Figuur 5: Belang van informatiebronnen naar type respondent



Bron: DCI (2014)

Dit kan natuurlijk veranderen wanneer een locatie de shortlist heeft bereikt of zelfs als winnaar naar voren komt. Ontmoetingen met economische ontwikkelingsinstanties kunnen op dat moment een grotere rol gaan spelen, zoals ook blijkt uit het contact met Matthew Reddy. Zijn bedrijf, Contax Nederland BV, had al voor Utrecht gekozen voordat zij contact kregen met Invest Utrecht. Dit contact heeft het opstarten van het bedrijf wel een stuk makkelijker gemaakt, doordat de grootste zorgen werden weggenomen, zoals het zoeken naar een kantoorpand, het assisteren in de zoektocht naar personeel en het in contact brengen met makelaars voor huisvesting (M. Reddy, persoonlijke communicatie, 7 mei 2015). Deze feiten geven aan dat persoonlijk contact met economische ontwikkelingsinstanties het starten van een bedrijf kan vergemakkelijken. Ook Caroline Rodenburg noemt het contact zoeken met een “investment promotion agency” een methode die vaak door bedrijven wordt gebruikt, en noemt het NFIA als belangrijkste voor Nederland (C. Rodenburg, persoonlijke communicatie, 4 mei 2015). Ron Stoop, die organisatieadvies geeft via zijn eigen bureau, meent ook dat contact tussen bedrijven belangrijk is. Hij zegt dat bedrijven een goede relatie met de regio prettig vinden en denkt dat dit tevens zorgt voor het behoud van bedrijven voor de regio (R. Stoop, persoonlijke communicatie, 11 mei 2015).

In figuur 5 wordt de dialoog met vergelijkbare bedrijven genoemd als belangrijkste bron van informatie voor bedrijven over het business klimaat op een bepaalde locatie. Dit is ook niet verrassend; contact met industrie gerelateerde bedrijven op de plek van mogelijke vestiging kan een helder beeld schetsen van de kansen en bedreigingen van de business locatie en het algemene leefklimaat. In die zin is het logisch dat bedrijven daar veel waarde aan hechten. Camilla Sharp is deze mening ook toebedeeld; zij denkt dat bedrijven uit dezelfde industrie een goed beeld kunnen geven van de vestigingslocatie (C. Sharp, persoonlijke communicatie, 8 mei 2015). De overige respondenten

noemen het contact met vergelijkbare bedrijven niet specifiek als ideale informatiebron, al is een aantal respondenten met hun bedrijf op een redelijk onorthodoxe manier geland op hun locatie.

Voor Matthew Reddy van Contax Nederland BV speelde het leefklimaat een erg belangrijke rol en hij wilde dit zelf ervaren. Daarnaast was de centrale ligging belangrijk; hier heeft hij geen contact met industrie gerelateerde bedrijven voor nodig gehad (M. Reddy, persoonlijke communicatie, 7 mei 2015). Die centrale ligging speelde ook voor Frank Masteling, Director van Equinox Global Ltd. Nederland, een belangrijke rol. Hij heeft het Nederlandse kantoor van Equinox geopend en is daar tot op heden de enige werknemer. Equinox is een kredietverzekeraar en probeert zich tussen de traditionele spelers in de Nederlandse markt te vestigen. Het Nederlandse kantoor is gevestigd in Breukelen, tevens de woonplaats van de heer Masteling, waardoor de keuze voor deze locatie vanuit het moederbedrijf in Engeland gezien niet geheel strategisch lijkt. Het bedrijf is echter gehuisvest in een goed bereikbaar kantoor op een centrale locatie naast de A2, waardoor de keuze toch te rechtvaardigen is. Equinox Nederland wil zo snel mogelijk groeien naar vier werknemers en over ongeveer drie jaar tussen de tien en twintig werknemers hebben. Haar klanten zitten verspreid door heel Nederland, waardoor een centrale ligging een vereiste is. De markt voor kredietverzekering is erg competitief, zelfs bijna vijandig, waardoor contact met vergelijkbare bedrijven eigenlijk niet voorkomt (F. Masteling, persoonlijke communicatie, 13 mei 2015). Dit kan echter per sector verschillen; er zijn natuurlijk tal van voorbeelden waarbij concurrenten bij elkaar zitten geclusterd. Frank Masteling noemt het voorbeeld van Londen, waar de gehele financiële sector zit geclusterd op de zogenoemde 'square mile'. Een afspraak met een vergelijkbaar bedrijf is dan zo gemaakt en dat is inderdaad de realiteit (F. Masteling, persoonlijke communicatie, 13 mei 2015).

---

### 1.1.3 VAKBEURZEN EN EVENEMENTEN

In de jaren 2012, 2013 en 2014 hebben in totaal 27 bedrijven zich in Nederland gevestigd door middel van evenementen en beurzen. Dit is, in vergelijking met het totale aantal van 550, niet erg hoog. Het feit dat er relatief weinig bedrijven zijn die via deze evenementen hebben besloten zich in Nederland te vestigen komt overeen met de mate van effectiviteit zoals omschreven door Ubalde en Simundza in 2008. Slechts 36 procent van de ondervraagde bedrijven zegt deze evenementen als effectief marketinginstrument te zien. Daarentegen wordt 11 procent van het totale budget aan dit soort bijeenkomsten uitgegeven. Het lijkt er sterk op dat deze evenementen niet als belangrijk onderdeel van de marketingstrategie van Utrecht moeten worden beschouwd in de toekomst. Het uiteindelijke doel, de acquisitie van veel buitenlandse investeringen, weegt niet op tegen de kosten die gemaakt worden voor het houden van deze evenementen. Als netwerkinstrument zal deze marketingtechniek gebruikt kunnen worden om bedrijven binnen de industrie te leren kennen en bestaande relaties te onderhouden. Men zal echter goed moeten nadenken in hoeverre het voor Invest Utrecht toch al beperkte budget gereserveerd moet worden voor deze marketingtechniek.

---

### 1.1.4 RELATIE MET MEDIA EN PUBLICITEIT

Economische ontwikkelingsinstanties als Invest Utrecht kunnen ook gebruik maken van hun relatie met de media om hun land of regio onder de aandacht te brengen. Deze marketingtechniek wordt door 38 procent van de ondervraagde directieleden van bedrijven als effectief gezien (DCI, 2014, p. 13). Immers, media hebben over het algemeen een groot bereik, waardoor bedrijven op een makkelijke manier informatie kunnen inwinnen over een bepaalde locatie. De reden dat dit niet tot

de meest effectieve marketinginstrumenten wordt gerekend ligt waarschijnlijk aan het feit dat informatie door economische ontwikkelingsinstanties te manipuleren is. Van de ondervraagde locatieadviseurs zegt 62 procent dit een effectief marketinginstrument te noemen (DCI, 2014, p. 13).

---

### 1.1.5 OVERIGE MARKETINGTECHNIEKEN

Er zijn diverse marketinginstrumenten die veel gebruikt worden en zijn opgenomen in het onderzoek van DCI uit 2014 maar niet beschouwd worden als effectieve instrumenten. Dit geldt zowel voor directieleden van grote en middelgrote bedrijven als locatieadviseurs. Het gaat hierbij om het plaatsen van advertenties, direct e-mailcontact en telemarketing (DCI, 2014, p. 13). De reden dat deze technieken niet als effectief worden gezien zit in het feit dat ze tijdrovend zijn, een te klein bereik hebben of hoge kosten met zich meebrengen. Dit komt overeen met de bevindingen van Ubalde en Simundza uit 2008 zoals weergegeven in tabel 2. Deze technieken scoren laag op de effectiviteitsrating.

De traditionele methoden van marketing, dus TV, radio, kranten, tijdschriften en grote evenementen (Levinson, 2011), worden op evenementen na zelden of niet ingezet als marketinginstrument. Daarnaast zien ook bedrijven deze methoden niet als goede informatiebronnen. Dit is opvallend, al geven Zhou en Wang het belangrijkste nadeel al aan; de informatie wordt vanuit één kant belicht, waardoor er een gebrek aan participatie, efficiënte feedback en communicatie tussen stakeholders ontstaat (Zhou & Wang, 2013, p. 27). Bij een juiste inzet van sociale media zal dit feit dan ook mee moeten worden genomen. Tevens kenmerkt dit gegeven misschien wel de verandering van het traditionele naar het digitale tijdperk.

## 1.2 OVERIGE INFORMATIEBRONNEN VOOR BEDRIJVEN

Naast de marketinginstrumenten die bedrijven kunnen gebruiken zijn er verscheidene informatiebronnen die bedrijven kunnen raadplegen in de zoektocht naar een nieuwe vestigingslocatie. Een aantal hiervan is ook opgenomen in het rapport van DCI (2014), terwijl er tevens informatiebronnen zijn die uit interviews naar voren zijn gekomen en niet zijn opgenomen in dit rapport. Deze informatiebronnen worden ook meegenomen in het onderzoek, omdat hierop de marketingstrategie tot op zekere hoogte is aan te passen.

---

### 1.2.1 VAKBLADEN EN KRANTEN

Uit het onderzoek van DCI uit 2014 blijkt dat artikelen in kranten of magazines een belangrijke bron van informatie zijn, die de perceptie van directieleden over een bepaald vestigingsklimaat beïnvloedt (DCI, 2014). Hoewel de invloed van deze artikelen in de loop van de jaren procentueel gezien enigszins is afgenomen, neemt dit niet weg dat deze in 2014 nog steeds worden gezien als de op één na belangrijkste bron van informatie. Dit is ook niet vreemd; met een artikel in een krant zijn ontzettend veel mensen te bereiken en wanneer er op een specifieke doelgroep gefocust wordt is een artikel in een vakblad een juiste keuze. Zoals in sectie 1.1.2 is vermeld vindt Shirar O'Connor een combinatie van alle mogelijke marketinginstrumenten de beste manier om buitenlandse investeringen aan te trekken. Een artikel in een vakblad of krant behoort tot deze instrumenten en moet derhalve toegepast worden (S. O'Connor, persoonlijke communicatie, 5 mei 2015). Van de overige respondenten waarmee is gesproken noemt niemand een artikel in een vakblad of krant als



een informatiebron waarvan veel gebruik wordt gemaakt. Dit is opmerkelijk, omdat het recente onderzoek van DCI aantoont dat het juist als nuttige informatiebron wordt gezien. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het misschien wel als nuttige bron wordt gezien, maar dat er weinig gebruik van wordt gemaakt omdat andere methodes misschien sneller zijn te raadplegen. Daarnaast zijn artikelen in verschillende kranten en vakbladen niet makkelijk met elkaar vergelijkbaar; verschillende websites van FDI agencies zijn dit bijvoorbeeld wel.

---

### 1.2.2 ONDERZOEKSRAPPORTEN/BENCHMARKS

Onderzoeksrapporten en benchmarks vormen een andere bron van informatie voor bedrijven. Deze bron is door de jaren heen redelijk constant gebleven en ligt nu, vergeleken met driejaarlijkse metingen sinds 1996, op een gemiddeld niveau (DCI, 2014, p. 8). De importantie van deze bron ligt voor de hand; op een relatief makkelijke en snelle manier zijn verschillende locaties op de belangrijkste factoren te vergelijken. Een belangrijke benchmark voor Utrecht is de Regional Competitiveness Index van Annoni en Dijkstra uit 2013. Hieruit blijkt dat Utrecht de meest competitieve regio van Europa is. Dit wil zeggen dat de regio Utrecht de grootste concurrentiekracht heeft. Utrecht scoort excellent (binnen de top 10 van de onderzochte 262 regio's in Europa) op arbeidsmarkt/efficiency, hoger onderwijs, marktomvang en infrastructurele ligging (Annoni & Dijkstra, 2013). Dit feit geeft aan dat Utrecht een goede vestigingslocatie is. Het onderzoeksrapport van Annoni en Dijkstra wordt in dit onderzoek gebruikt als referentiekader in de vergelijking met andere Europese regio's, omdat het iets zegt over de ontwikkeling van een gebied. Tevens zijn alle regio's waarmee Utrecht wordt vergeleken in ditzelfde onderzoek opgenomen. Uit het onderzoek van het Planbureau voor de Leefomgeving (2013) naar de provincie Utrecht blijkt dat de sector Financiële en Zakelijke Dienstverlening goed vertegenwoordigd is en de connectiviteit over de weg goed is. Daarnaast heeft de universiteit een sterke bovengemiddelde positie. Daarentegen kan de internationalisering van de provincie verbeterd worden, omdat het aandeel buitenlandse bedrijven in de sector relatief laag is en het Europees exportaandeel sterk onder gemiddeld is (PBL, 2013). In het rapport van DCI uit 2014 worden verschillende informatiebronnen genoemd die door zowel bedrijven als locatieadviseurs geraadpleegd worden in hun zoektocht naar een locatie. De meest effectieve informatiebronnen staan weergegeven in tabellen (DCI, 2014) en kunnen gebruikt worden voor een goedlopend locatiekeuzeprocess.

De belangrijkste locatiefactor voor een bedrijf is vrijwel altijd de aanwezigheid van talent. De kosten voor het opzetten van het bedrijf zijn daarna het belangrijkste, maar dit is afhankelijk van de economische conjunctuur waarin men zit (D. Parker, persoonlijke communicatie, 21 mei 2015). Zulke gegevens zijn per locatie op te nemen in benchmarks en onderzoeksrapporten, waardoor ze gemakkelijk vergelijkbaar worden. Het rapport van Annoni en Dijkstra, de Regional Competitiveness Index uit 2013, geeft aan dat Utrecht wat betreft concurrentiekracht de beste locatie in Europa is. Dit geeft aan dat Utrecht een goed vestigingsklimaat voor bedrijven heeft en daarom door potentiële bedrijven als mogelijke locatie kan worden aangemerkt. Een nadeel van deze lijstjes is dat deze niet direct een bepaald gevoel bij een locatie oproepen; er worden puur feiten gegeven. Het verschil zit dan ook in de wensen per bedrijf. Wanneer een bedrijf alleen naar de zakelijke kant kijkt zijn benchmarks en onderzoeksrapporten ideaal, maar wanneer ook de levenskwaliteit en beleving van een plek worden meegenomen zal dit niet genoeg zijn. Persoonlijk contact met mensen of eigen onderzoek op een bepaalde locatie zijn dan noodzakelijk om zich hierover een goed beeld te vormen.



Daarnaast spelen persoonlijke voorkeuren van het management vaak een rol. Dit is het geval bij het al eerder genoemde voorbeeld van Matthew Reddy, manager van Contax Nederland.

---

### 1.2.3 CONSULTANCYBUREAUS

Een informatiebron die niet in het rapport van DCI voorkomt, maar wel door verschillende respondenten als erg belangrijk wordt bestempeld, is een consultancybureau. Deze bureaus worden vaak ingeschakeld door bedrijven om uit te zoeken wat de meest geschikte locatie is om een vestiging op te zetten (KPMG, 2009). Het gaat meestal om grote bedrijven die de kosten voor deze bureaus makkelijk kunnen betalen. De effectiviteit van deze bron komt ook in het onderzoek van Ubalde en Simundza (2008) naar voren, dat laat zien dat 64 procent van de respondenten een consultancybureau als een effectieve manier ziet om een beeld bij een bepaalde locatie te krijgen (Ubalde & Simundza, 2008). Dit meent ook Caroline Rodenburg, die duidelijk maakt dat consultancybureaus op verschillende vlakken kunnen helpen. Vaak geven zij de klant belastingadvies, maar zij kunnen ook informatie over zaken als de aanwezigheid van talent en gemiddelde kosten voor het huren van kantoorruimte verstrekken (C. Rodenburg, persoonlijke communicatie, 4 mei 2015). Shirar O'Connor beaamt dit; consultancybureaus selecteren meerdere locaties alvorens zij de meest geschikte aan de klant voorleggen (S. O'Connor, persoonlijke communicatie, 5 mei 2015). Camilla Sharp is het hiermee eens, maar geeft wel een duidelijk cultureel verschil aan. Volgens haar is het in de Verenigde Staten veel gebruikelijker een consultancybureau in te huren dan ergens anders. In Europa wordt afhankelijk van de economie wel of niet gebruik gemaakt van zo'n bureau (C. Sharp, persoonlijke communicatie, 8 mei 2015). Paul Kleijne voegt hieraan toe dat consultancybureaus voornamelijk worden ingezet wanneer op wereldwijde of continentale schaal wordt gezocht. Wanneer het land van vestiging al duidelijk is zal er zelden een consultancybureau worden geraadpleegd (P. Kleijne, persoonlijke communicatie, 6 mei 2015). Ook David Parker is het hiermee eens. Hij noemt het selecteren van een nieuwe vestigingslocatie met behulp van een consultancybureau de traditionele manier. Ook meent hij dat voornamelijk grote bedrijven gebruik zullen maken van zulke bureaus, omdat de kosten voor kleine bedrijven en start-ups simpelweg te hoog zijn. Die zullen dan ook eerder gebruik maken van andere methoden om informatie in te winnen (D. Parker, persoonlijke communicatie, 21 mei 2015). Daarnaast zijn er bedrijven die geen consultant hoeven te raadplegen omdat zij zelf een interne research afdeling hebben. Hier wordt in de volgende paragraaf verder op ingegaan.

---

### 1.2.4 INTERNE RESEARCH AFDELING

Uit de verschillende gesprekken is duidelijk geworden dat grote bedrijven soms een interne research afdeling hebben die zich kan buigen over een nieuwe vestigingslocatie. Het bedrijf Contax heeft gebruik gemaakt van haar interne research afdeling. Zij heeft eerst een aantal locaties geselecteerd die (grotendeels) aan de wensen van het bedrijf voldeden. Het Verenigd Koninkrijk, Ierland, Denemarken, België en Nederland werden als landen gekozen, waarna verschillende steden werden bezocht. Omdat Matthew Reddy als eerste zou gaan werken in het Europese kantoor had hij een grote inbreng in de locatiekeuze. Om verschillende redenen, die ten eerste met kosten en belastingen hebben te maken en ten tweede met de levenskwaliteit, is uiteindelijk voor Utrecht gekozen. Er is hier een combinatie gemaakt van interne research en persoonlijke motieven (M. Reddy, persoonlijke communicatie, 7 mei 2015). Elbert Waller, Directeur High Growth Markets

Practice bij KPMG, voegt hieraan toe dat de inzet van een interne research afdeling erg sector specifiek is. Hij noemt als voorbeeld Unilever, die in haar sector met behulp van de interne research afdeling beter in staat is een geschikte locatie te vinden dan een consultancybureau (E. Waller, persoonlijke communicatie, 11 mei 2015).

### 1.3 AFWEGING VAN INSTRUMENTEN

Het is belangrijk om te weten waarom voor een bepaald instrument of combinatie van instrumenten wordt gekozen. Zit hier een duidelijk idee achter of heeft een bepaalde locatie toevallig de persoonlijke voorkeur van het management?

Over het algemeen kan gezegd worden dat men kiest voor de effectiefste marketingtechniek of combinatie van marketingtechnieken. Immers, hiermee zal logischerwijs het beste resultaat kunnen worden behaald. Daarnaast speelt het beschikbare budget een rol. Een bedrijf dat een groot budget ter beschikking heeft voor het locatiekeuzeproces zal eerder gebruik maken van het bezoeken van veel vergelijkbare bedrijven dan bedrijven met een beperkter budget. Tevens zal een bedrijf met een groot budget eerder een consultancybureau inhuren (KPMG, 2009; D. Parker, persoonlijke communicatie, 21 mei 2015).

Bovengenoemde keuzes van bedrijven spreken voor zich. Naast deze voornamelijk strategische overwegingen worden er keuzes gemaakt door het management die in eerste instantie slechts deels te verklaren zijn. Deze keuzes kunnen te maken hebben met persoonlijke voorkeuren en zijn niet direct te herleiden tot een bepaald marketinginstrument. Uit interviews zijn verschillende voorbeelden naar voren gekomen waarop een marketingstrategie geen invloed heeft. Een voorbeeld is het verhaal van Frank Masteling. Hij is Director van Equinox Global Ltd. en heeft voor Breukelen als kantoorlocatie gekozen omdat hij er zelf woont, al speelt de centrale ligging en goede bereikbaarheid ook een nadrukkelijke rol (F. Masteling, persoonlijke communicatie, 13 mei 2015). Dit is deels uit praktische overwegingen besloten en is daarom niet direct beïnvloedbaar door een marketingstrategie. Natuurlijk beslist niet elk bedrijf op deze manier over een nieuwe vestigingslocatie, maar er blijft zodoende altijd een gebied over waarbij marketing door een economische ontwikkelingsinstantie overbodig is.

Bovengenoemd voorbeeld geeft ook aan dat niet elk bedrijf gebruik maakt van marketingtechnieken. Met name kleine bedrijven met beperkte budgetten zullen sneller zelf op onderzoek uitgaan door bijvoorbeeld online research te doen. Een voorbeeld hiervan is Matthew Reddy. Hij is manager van Contax Nederland en had de laatste stem in de locatiekeuze. Hij is, nadat er al een selectie van locaties was gemaakt, door middel van Google gaan zoeken naar de beste locatie (M. Reddy, persoonlijke communicatie, 7 mei 2015).

Concluderend kan gezegd worden dat de afweging van welk marketinginstrument gebruikt wordt afhangt van strategische keuzes van het bedrijf en het beschikbare budget in het locatiekeuzeproces. Daarnaast zijn er persoonlijke belangen of voorkeuren van het management, die niet direct samenhangen met specifieke marketingtechnieken en waarop een marketingstrategie zodoende geen invloed heeft. In het concluderende hoofdstuk zullen verschillende marketingtechnieken naast elkaar worden gezet, waaruit moet blijken wanneer welk instrument moet worden gebruikt.

## 2 - RELATIE MARKETING EN LOCATIEKEUZE

In dit hoofdstuk wordt onderzocht of er een relatie bestaat tussen de inzet van marketinginstrumenten en de daadwerkelijke locatiekeuze. De verwachting is dat dit nu niet het geval is, maar dat door een juiste inzet van een combinatie van marketinginstrumenten die relatie wel kan ontstaan (S. O'Connor, persoonlijke communicatie, 5 mei 2015). Daarnaast wordt gekeken in hoeverre branding kan bijdragen aan het imago van een regio; dit kan de regio gebruiken in haar marketingstrategie. De relatie meetbaar maken is erg lastig; het is vaak niet direct te zeggen dat een bedrijf zich ergens heeft gevestigd omdat die regio haar marketinginstrumenten optimaal benut. Er is vrijwel geen onderzoek naar dit fenomeen gedaan, waardoor hier nauwelijks informatie over te vinden is in de literatuur. Er wordt daarom gebruik gemaakt van de verschillende meningen van de respondenten in interviews. Dit wijst niet honderd procent uit of de relatie al dan niet bestaat, maar geeft een indicatie hiervan waarop is verder te bouwen.

### 2.1 BESLUITVORMINGSPROCES EN MARKETING

Uit het theoretisch kader is gebleken dat twee fasen een rol spelen in de keuze voor een vestigingslocatie. In de eerste fase wordt gezocht naar mogelijke locaties. Er wordt vanuit gegaan dat geen enkel bedrijf als enige de perfecte locatie vindt. De afwezigheid van een belangrijke tekortkoming is daarom meer waard dan de aanwezigheid van een uitstekend kenmerk. Een gemiddeld tot goede locatie, beoordeeld op de wenselijke vestigingsfactoren, scoort hierdoor een voldoende en kan in het de overweging worden meegenomen. In de tweede fase spelen de persoonlijke voorkeuren van het management, die vaak niet gedefinieerd worden, de belangrijkste rol in het keuzeproces. Dit samen bepaalt de uiteindelijke locatiekeuze (Avenell, 1996, p. 11).

Cultuurverschillen kunnen ook een rol spelen in het besluitvormingsproces. Volgens een onderzoek van McKinsey & Company uit 2008 is de besluitvorming binnen een Aziatische organisatie in grote mate flexibel en spontaan. Persoonlijke relaties met overheden spelen een belangrijke rol, waardoor er sterk intuïtief gehandeld wordt. Om Aziatische bedrijven aan te trekken is investeren in deze relaties daarom uitermate belangrijk. Een tweede voordeel is dat Aziatische bedrijven de neiging hebben elkaar te volgen, iets wat bijvoorbeeld Amerikaanse bedrijven niet hebben (McKinsey & Company, 2008, p. 15-17). Daarnaast is de besluitvorming van Amerikaanse bedrijven nog meer strategiegedreven dan bij Aziatische bedrijven het geval is. Er is weinig ruimte voor persoonlijke relaties (Reijling, 2009). Culturele verschillen dragen dus in zekere zin bij aan de manier waarop bedrijven benaderd worden en relaties onderhouden worden. Het belang van het onderhouden van goede relaties met reeds gevestigde Aziatische bedrijven is extra groot, omdat zij met andere bedrijven contact hebben. Zij kunnen er indirect voor zorgen dat andere bedrijven zich in de regio zullen vestigen. Hier ligt een kans voor de regio Utrecht. Voor de acquisitie van Amerikaanse bedrijven zullen andere methodes moeten worden gebruikt, omdat zij vaak weinig waarde hechten aan persoonlijke relaties.

Ook uit de interviews blijkt dat een relatie tussen de locatiekeuze en het gebruik van marketinginstrumenten moeilijk aan te tonen is. Caroline Rodenburg meent echter dat actief promotie doen belangrijk is omdat de concurrentie tussen steden en regio's steeds groter wordt, doordat de wereld steeds kleiner wordt. Het doen van marketing blijft daardoor van betekenis (C.

Rodenburg, persoonlijke communicatie, 4 mei 2015). Shirar O'Connor voegt hieraan toe dat marketing voornamelijk belangrijk wordt wanneer concurrerende regio's elkaar niet veel ontlopen. In die situatie zal subjectieve besluitvorming meestal de doorslag geven, waardoor de regio met het sterkere imago de strijd zal winnen. Goede marketing zal echter geen invloed hebben op het feit dat een regio op de shortlist komt, dit zal afhangen van waar een bedrijf naar op zoek is. Daarnaast zijn volgens haar relaties belangrijk. Bedrijven willen de lokale politiek kennen die kan helpen met het opstarten van het bedrijf. Wanneer deze relaties in een bepaalde regio goed zijn dan zal dat invloed hebben op de beslissing (S. O'Connor, persoonlijke communicatie, 5 mei 2015). Ook Camilla Sharp vindt relaties belangrijk. Wanneer de hulp en informatie uit een bepaalde regio goed is zal dit mee kunnen wegen in het besluit. Bedrijven zijn echter niet dom; zij laten de keuze voor de beste locatie niet afhangen van de kwaliteit van de presentatie door regio's (C. Sharp, persoonlijke communicatie, 8 mei 2015).

Elbert Waller meent dat de marketingstrategie moet worden aangepast aan de markt waarop men zich richt. Dit is heel anders voor Duitsland dan bijvoorbeeld China. Dit heeft met name te maken met afstand en bekendheid van de markt. Een Chinees bedrijf zal eerder naar Nederland als geheel kijken dan naar specifieke locaties, waardoor in eerste instantie de voordelen van Nederland als geheel gepresenteerd dienen te worden. Hierbij zal een hoge kwaliteit van data een belangrijke rol kunnen spelen. Wanneer je een bedrijf alle mogelijke informatie kunt verschaffen maakt dit indruk. Een relatie tussen de daadwerkelijke vestiging en de inzet van marketinginstrumenten wordt niet gezien door hem (E. Waller, persoonlijke communicatie, 11 mei 2015). Ook Ernst van den Berg, manager citymarketing van de stad Den Haag is het hiermee eens. Grote bedrijven interesseert marketing helemaal niks; zij kijken puur naar de harde factoren zoals de aanwezigheid van talent en de kosten en laten dit voor hen uitzoeken. Een marketingfilmpje of iets dergelijks zal hier niks aan veranderen. Hij is het wel eens met de gedachte dat kleine bedrijven zich sneller zullen laten beïnvloeden door marketingactiviteiten, voornamelijk omdat zij de kosten vaak niet kunnen opbrengen (E. van den Berg, persoonlijke communicatie, 2 juni 2015). Roel Spee is een andere mening toebedeeld. Hij ziet juist wel een relatie en meent dat wanneer instrumenten goed worden ingezet en je bekend bent, je eerder op de longlist zal komen. De naamsbekendheid kan vergroot worden door branding, waarop in de volgende paragraaf verder wordt ingegaan. Volgens hem wordt de perceptie van bedrijven beïnvloed door marketing (R. Spee, persoonlijke communicatie, 13 mei 2015). David Parker is van mening dat wanneer instrumenten op de goede manier worden gebruikt je altijd een voordeel zal hebben ten opzichte van andere regio's. Belangrijk is dat verschillende culturen op de juiste manier worden benaderd. Hij geeft sociale media als voorbeeld. Wanneer men zich richt op een Chinees bedrijf, zal men niet veel hebben aan het gebruik van het sociaal medium Twitter. In China gebruikt bijna iedereen Weibo, een Chinese variant van Twitter. Met zulke verschillen dient rekening gehouden te worden. Daarnaast vragen verschillende sectoren om een verschillende benadering (D. Parker, persoonlijke communicatie, 21 mei 2015).

## 2.2 TOEGEVOEGDE WAARDE VAN BRANDING

Branding kan bijdragen aan het vergroten van de naamsbekendheid van een regio en kan hierdoor een rol spelen in de marketingstrategie van een bepaald gebied. Door een regio zo te beheren kunnen de percepties die mensen van een regio hebben beïnvloed worden ten gunste van die regio (Kavaratzis & Ashworth, 2005, p. 507; Zhao, 2010). In feite probeert men de beeldvorming van een

bepaalde plek zo gunstig mogelijk te presenteren. Volgens Hankinson en Cowking is een merk “een product dat of dienst die zich onderscheidt in positionering ten opzichte van de concurrentie en haar persoonlijkheid, die bestaat uit een unieke combinatie van functionele attributen en symbolische waarden” (Hankinson & Cowking, 1993, p. 10). Branding is het proces dat deze attributen selecteert en associeert met het product met als doel waarde toe te voegen aan dit product (Knox & Bickerton, 2003; Hankinson, 2001).

Place branding is de toepassing van product branding op plaatsen. Place branding kan op verschillende manieren, maar de meest gangbare technieken zijn personality branding, zoals bijvoorbeeld Gaudi heeft gedaan met Barcelona, flagship construction, het verbinden van een groot project aan een bepaalde plek en events branding, het koppelen van grote evenementen aan een plek. Allen hebben als doel om niet alleen de aandacht te trekken, oftewel brand awareness te creëren, maar ook om associaties tussen een plek en bepaalde attributen te realiseren (Kavaratzis & Ashworth, 2005, p. 513).

Een nadeel van branding is dat het relatief veel geld kost en de resultaten ervan pas op lange termijn merkbaar zijn. Veel partijen moeten samenwerken en er zijn erg veel belangen (P. Kleijne, persoonlijke communicatie, 6 mei 2015). Volgens Shirar O’Connor zal een locatie met het sterkste imago de strijd winnen wanneer het aankomt op een aantal locaties die elkaar niet veel ontlopen. Voor de lange termijn zal branding daardoor nuttig kunnen zijn (S. O’Connor, persoonlijke communicatie, 5 mei 2015). Wanneer men als regio een duidelijk doel voor ogen heeft voor de lange termijn kan branding toegevoegde waarde hebben. Voor resultaten op korte termijn lijkt het gebruik maken van branding geen goede keuze.

Uit een presentatie van Chris Fair, directeur van Resonance Consultancy, tijdens de City Nation Place Conferentie op 5 november 2015 in Londen is gebleken dat sociale media goede kanalen zijn om een regio te branden. Er zijn ontzettend veel mensen mee te bereiken en het is relatief goedkoop. Dit maakt van sociale mediakanalen een nieuwe bron van business intelligence (Fair, 2015). Het gebruik van sociale media kan daardoor een relatief goedkoop begin van regio- of plaatsbranding zijn, al zal er nog steeds een samenwerking moeten plaatsvinden tussen verschillende partijen.

## 3 - GAMEBEDRIJVEN: HOE INFORMEREN ZIJ ZICH?

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe gamebedrijven zich informeren over een potentiële vestigingsplaats. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de relatief nieuwe applicatie Fan Crunch, waarmee een marktonderzoek wordt gedaan. Er is een aantal vragen opgesteld die door de juiste respondenten beantwoord moeten worden. Of een respondent geschikt is voor het onderzoek wordt bepaald door middel van een aantal controlevragen. Hierdoor blijft het onderzoek kwalitatief.

### 3.1 VORMGEVING ONDERZOEK

In deze paragraaf wordt duidelijk gemaakt op welke manier de respondenten zijn gekozen en welke vragen zij hebben moeten beantwoorden. De personen zijn benaderd door middel van een uitnodiging via e-mail. Zij zijn allen werkzaam in of gerelateerd aan de gamesector. Hierdoor vindt er een zogenoemde 'gesloten missie' plaats. Middels controlevragen zijn de juiste respondenten geselecteerd. De controlevragen die zijn gesteld zijn de volgende:

- What is the name of the company you work for?
- What is your job title? CEO/Founder, CFO, Business developer, Operations, Game developer, Designer, other.
- Where is the company's headquarter located?
- How big is your company (in employees)?
  - <5
  - 5-25
  - >25

De personen die zijn geselecteerd voor dit onderzoek zijn CEO/Founder, CFO of Business Developer, omdat deze een bepalende rol kunnen hebben in het locatiekeuzep proces. De geselecteerde personen hebben de mogelijkheid gekregen de vragen te beantwoorden die bepalend zijn voor het onderzoek. Er zijn zowel open- als meerkeuzevragen gesteld. De vragen die zijn gesteld zijn de volgende:

1. Multiple choice: What is your primary source you obtain information from about a potential business location?
  - a) Through a consultancy
  - b) Internal research department
  - c) Social media
  - d) Website of the national/regional Investment Promotion Agency
  - e) Your own network
  - f) Trade magazines
  - g) Research reports
  - h) Online research
  - i) Other
2. Open question: Can you be more specific about your primary information source?
3. Open question: what are other sources you use in your search for the perfect new location to set up your business?

4. Open question: What do you value in a potential investment location? (For example: Tax climate, talent, physical infrastructure, quality of life, image, affordable real estate, game community, market access etc.)
5. Open question: Assume you want to open an office in Europe. What is your biggest challenge in your search for the ultimate investment location?

Door middel van de antwoorden op deze vragen wordt een beeld geschetst van de belangrijkste bronnen van informatie voor bedrijfsbepalende personen. Tevens is gevraagd wat zo'n persoon belangrijk vindt in een nieuwe locatie. Door dit te weten te komen kan de marketingstrategie van Utrecht hierop worden afgestemd.

## 3.2 RESULTATEN VAN ONDERZOEK

Uit de antwoorden blijkt dat de meeste respondenten werkzaam zijn voor een bedrijf met meer dan 25 werknemers. Deze bedrijven zijn gesitueerd over de hele wereld. Bijna alle respondenten geven aan dat het eigen netwerk de belangrijkste bron van informatie is. Daarnaast is de website van een nationale of regionale economische ontwikkelingsinstantie een belangrijke bron van informatie. De informatieoverdracht verloopt in grote mate via uitwisseling tussen collega's en kennissen. Daarnaast wordt in zekere mate gebruik gemaakt van sociale media, eigen onderzoek via Google en instanties in de mogelijke locatie, zoals de Applied Games Association en economische ontwikkelingsinstanties.

Uit het onderzoek blijkt dat bepaalde vestigingsplaatsvoordelen voor de game-industrie een grotere waarde hebben dan andere. Een centrale ligging is voor vrijwel iedere respondent van belang, evenals de kosten voor kantoorruimte. Daarnaast worden belastingvoordelen genoemd, de mogelijkheid om uit te breiden en de aanwezigheid van talent. Tevens wordt de aanwezigheid van het aantal mogelijke klanten genoemd als belangrijk vestigingsplaatsvoordeel.

Een belangrijk (verwacht) probleem waar gamebedrijven tegenaan lopen zijn de grote verschillen in huurprijzen van kantoorruimte en belastingvoordelen in verschillende landen en steden. Het financiële aspect speelt hier de grootste rol. Daarnaast wordt de zoektocht naar een gezond gameklimaat genoemd als een probleem waar men tegenaan kan lopen, evenals de zoektocht naar de beste plek wat betreft bereikbaarheid met zowel openbaar vervoer als auto.

Omdat het aantal respondenten (zes) uit het Fan Crunch onderzoek te laag bleek om iets te kunnen zeggen over het locatiekeuzegedrag van gamebedrijven is ervoor gekozen om dezelfde vragen in enquêtevorm onder 217 potentiële respondenten in de game-industrie uit te zetten. De drempel om mee te doen aan het onderzoek leek lager, omdat er niet eerst een applicatie gedownload hoefde te worden; via e-mail konden de vragen direct beantwoord worden. Ook deze potentiële respondenten zijn CEO/Founder, CFO of Business Developer. Het aantal daadwerkelijke respondenten viel toch ook hier tegen (negen), waardoor de uitkomsten uit het onderzoek niet geheel representatief zijn. Daarentegen kan er wel een algemeen beeld worden gevormd van de technieken van marketing die gamebedrijven gebruiken in hun locatiekeuzeprocess. In de volgende alinea komen de uitkomsten uit het enquêteonderzoek aan bod.

Uit het enquêteonderzoek is gebleken dat zes van de negen bedrijven tussen de 5 en 25 werknemers hebben. Twee bedrijven hebben minder dan 5 werknemers en één bedrijf heeft meer dan 25



werknemers (Appendix, bijlage 5). De helft van de ondervraagde respondenten zegt het eigen netwerk als primaire bron van informatie te zien. Daarnaast zeggen nog drie respondenten dit eigen netwerk als secundaire bron van informatie te zien (Appendix, bijlage 6-7). Andere bronnen die worden genoemd zijn websites van economische ontwikkelingsinstanties, onderzoeksrapporten, sociale media en nieuwsportalen op internet. Het eigen netwerk als bron van informatie over een bepaalde locatie lijkt echter verreweg het belangrijkste te zijn. Alle middelgrote en grote bedrijven maken gebruik van het eigen netwerk als primaire of secundaire informatiebron. Dit bevestigt het beeld dat netwerken een belangrijke rol spelen in de locatiekeuze. Bepaalde marketinginstrumenten kunnen hierop inspelen. Het gaat hierbij voornamelijk om ontmoetingen met economische ontwikkelingsinstanties of vergelijkbare bedrijven en evenementen of vakbeurzen. Met het eigen netwerk kan ook een online netwerk worden bedoeld, waaronder sociale media zouden kunnen vallen. Het gebruik van het eigen netwerk door middel van sociale media wordt overigens door slechts één respondent genoemd, en wel als secundaire informatiebron (Appendix, bijlage 7).

Op de vraag wat men belangrijk vindt in een potentiële vestigingslocatie werden verschillende antwoorden gegeven. De meeste respondenten noemen het belastingklimaat als een belangrijke eigenschap van een locatie. Dit wordt gevolgd door de aanwezigheid van talent, de levenskwaliteit en de aanwezigheid van een gamegemeenschap. Andere eigenschappen die worden gewaardeerd in een vestigingslocatie zijn de kosten voor kantoorruimte, een goede infrastructuur, de aanwezigheid van bepaalde subsidies, de toegang tot de markt en het aantal talen dat er gesproken wordt (Appendix, bijlage 8). Een organisatie als Invest Utrecht heeft op deze eigenschappen weinig tot geen invloed, maar dit kan wel worden neergelegd bij een organisatie als de Dutch Game Association (DGA), die gamebedrijven in Nederland ondersteunt. Op het gebied van betaalbare kantoorruimte en subsidies zou de DGA wellicht kunnen helpen.

Aan de respondenten is de vraag gesteld wat de grootste uitdaging zal zijn wanneer er een kantoor in Europa geopend zou worden. De meeste respondenten gaven aan vooral het onbekende te vrezen, dus de beperkte kennis van de markt, de manier waarop zaken worden gedaan of de lokale cultuur/regelgeving (Appendix, bijlage 9). Voor economische ontwikkelingsinstanties ligt hier de uitdaging; probeer een deel van die onbekendheid weg te nemen door potentiële investeerders te informeren. Bepaalde informatie over bijvoorbeeld de lokale cultuur of de markt kan op de website worden geplaatst zodat die direct te raadplegen is.

Alle resultaten uit het Fan Crunch onderzoek en het enquêteonderzoek zijn als bijlagen toegevoegd aan de appendix.

### 3.3 OVERIGE UITKOMSTEN UIT ONDERZOEK

Uit persoonlijke communicatie met bedrijven blijkt dat er redenen zijn voor een bedrijf om een locatie te kiezen die niet direct met marketing te maken hebben. Charissa Korebrits is werkzaam bij Cyberstep in Utrecht, waar zij verantwoordelijk is voor de Europese server van het Japanse bedrijf. Zij vertelt dat Cyberstep voor Nederland als Europees kantoor heeft gekozen omdat de CEO van het bedrijf Nederland een leuk en interessant land vindt. De persoonlijke voorkeur van de CEO stond daardoor op de eerste plaats. Cyberstep zat eerst in het gebouw van de Dutch Game Garden op de Neude, maar moest verhuizen uit ruimtegebrek bij de DGG. Omdat ze toch in de buurt van de DGG wilde blijven is gekozen voor een kantoor in de buurt van Utrecht Overvecht. De nabijheid van de



DGG heeft daardoor in tweede instantie een belangrijke rol gespeeld in de verhuizing van het bedrijf (C. Korebrits, persoonlijke communicatie, 4 juni 2015).

Michiel Verschoor is Business Manager R&D van Bluefox, een bedrijf dat digitale content op schermen verzorgt. Hiermee wordt voornamelijk informatie over het nieuws of het weer op borden, bijvoorbeeld op Schiphol bedoeld. Uit gesprek met hem blijkt dat het bedrijf zich helemaal niet heeft laten beïnvloeden door marketing, al heeft het wel eigen online onderzoek gedaan. Men was op zoek naar kantoorruimte te midden van bedrijven in een soortgelijke sector en vond dit via de DGG. Nu zit Bluefox in het gebouw van de DGG op het Jaarbeursplein. Tevens laat hij weten dat voor Utrecht is gekozen omdat de meeste werknemers daar vandaan komen of hebben gestudeerd. Persoonlijke motieven spelen hier dus weer mee (M. Verschoor, persoonlijke communicatie, 15 juni 2015).

In dit onderzoek zijn tot op heden vier voorbeelden van de locatiekeuze van bedrijven gegeven, namelijk Contax, Equinox, Cyberstep en Bluefox. In tabel 3 worden hun keuzes met elkaar vergeleken.

Tabel 3: overwegingen bedrijven uit voorbeelden

| Bedrijf                                  | Soort bedrijf                          | Overwegingen locatie  | Gebruikte marketinginstrumenten   |
|--|--|---|---|
| <b>Contax (Utrecht, binnenstad)</b>      | SAP service provider                   | Kosten voor levensonderhoud, belastingklimaat, levenskwaliteit      | Eigen online onderzoek, website van en contact met economische ontwikkelingsinstantie |
| <b>Equinox (Breukelen)</b>               | Kredietverzekeraar                     | Bereikbaarheid, woonplaats directeur                                | Geen  |
| <b>Cyberstep (Utrecht, Tuinwijk)</b>     | Gamebedrijf, ontwikkelaar online games | Bereikbaarheid, in nabijheid van Dutch Game Garden                  | Eigen online onderzoek, contact met Dutch Game Garden                                 |
| <b>Bluefox (Utrecht, Jaarbeursplein)</b> | Digital content provider               | Levenskwaliteit, in nabijheid van bedrijven uit soortgelijke sector | Eigen online onderzoek  |

Uit tabel 3 blijkt dat drie van de vier bedrijven gebruik hebben gemaakt van marketinginstrumenten. Hier wordt duidelijk dat contact met instanties en eigen online onderzoek de belangrijkste instrumenten zijn. Daarnaast wordt de website van een economische ontwikkelingsinstantie genoemd. Hoewel gebaseerd op een zeer klein aantal voorbeelden wijst dit voorlopig, in combinatie met eerdere bevindingen uit dit onderzoek, erop dat deze instrumenten het meest gebruikt worden en daarom het effectiefst kunnen worden genoemd. Ze zullen dan ook altijd ingezet moeten worden.

## 4 - CONCURRERENDE REGIO'S UTRECHT

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag op welke wijze concurrerende regio's van Utrecht hun marketinginstrumenten inzetten om buitenlandse gamebedrijven aan te trekken. Door te kijken in hoeverre deze succesvol zijn toegepast, gemeten naar het aantal nieuw gevestigde buitenlandse bedrijven uit de game-industrie, kunnen *best practices* voor Utrecht gegenereerd worden. Op die manier kan de regio Utrecht haar marketinginstrumenten optimaal toepassen. Hier zal verder op worden ingegaan in het volgende hoofdstuk. Uit een eerder onderzoek en ervaringen van Invest Utrecht is gebleken dat de belangrijkste concurrenten van Utrecht binnen de gamesector Amsterdam, Manchester, Edinburgh, Lyon, Düsseldorf, Berlijn, Hamburg, Dublin en Malmö zijn (Egmond, 2012). Per regio zal worden nagegaan wat de gamesector in die regio voorstelt en welke marketinginstrumenten zijn toegepast bij de acquisitie van buitenlandse gamebedrijven. Daarnaast wordt er ingegaan op de overige informatiebronnen waarvan bedrijven gebruik kunnen maken en die door economische ontwikkelingsinstanties ingezet kunnen worden.

### 4.1 NEDERLAND

De game-industrie in Nederland concentreert zich voornamelijk in de regio's Amsterdam en Utrecht. Regio's die hierna volgen zijn Rotterdam, Den Haag, Groningen en Hilversum. De Nederlandse gamesector focust zich ten eerste op ontwikkelaars en hierna op hardware uitgevers. In mindere mate ligt de nadruk op distributeurs en retailers (Deloitte, 2010). Nederland telt 455 gamebedrijven in 2015; dit aantal is ten opzichte van 2012 met 37 procent gegroeid. Het aantal banen is met 3130 ongeveer gelijk gebleven. Ongeveer 75 procent van de bedrijven heeft minder dan vijf werknemers. De Nederlandse game-industrie groeit gemiddeld sneller dan de gehele Nederlandse economie (Grinsven, 2015). In 2015 kende de totale gamesector in Nederland bijna 420 miljoen euro aan inkomsten. Dit cijfer is gebaseerd op de inkomsten die bedrijven verwierven uit verkopen (Newzoo, 2015). Ook in de volgende paragrafen wordt van deze bron gebruik gemaakt zodat de cijfers vergelijkbaar blijven.

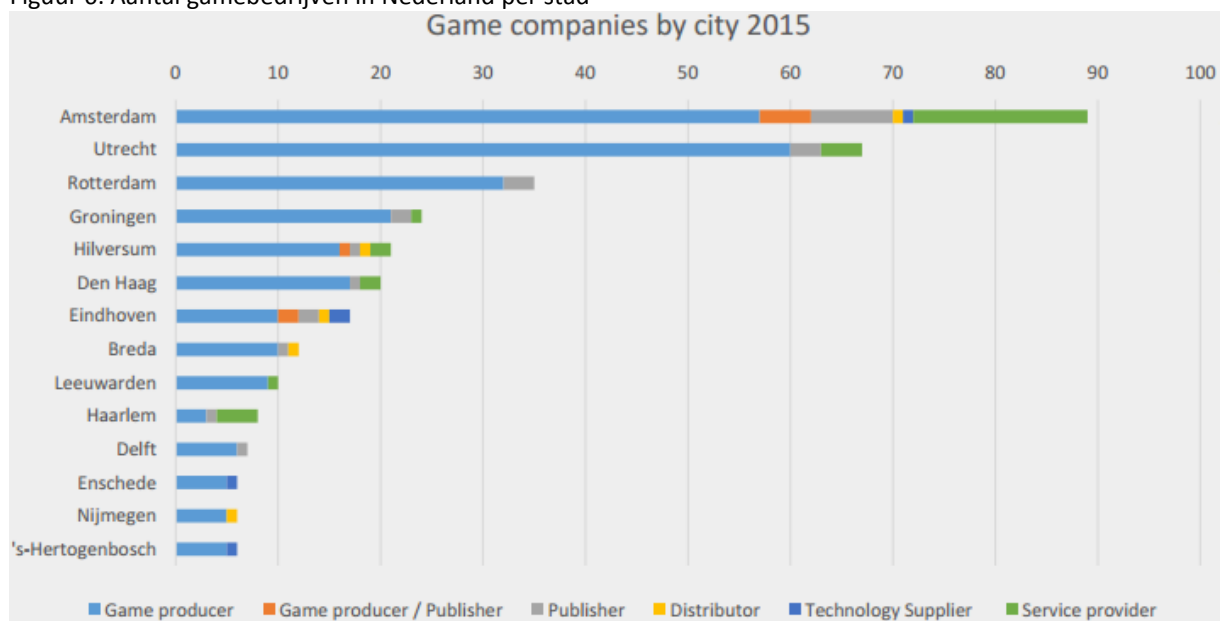
In Nederland is een incubator actief, de Dutch Game Garden, die betaalbare huisvesting biedt aan gamebedrijven en hen ondersteunt in en helpt met de problemen die zij tegenkomen. Tevens kent Nederland een aantal fondsen en subsidies ten behoeve van de creatieve industrie. Voorbeelden hiervan zijn het New Media Fund, het Gamefonds, het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en de Kleineondernemersregeling (Belastingdienst, z.j.; Egmond, 2012, p. 103; Stimuleringsfonds, 2015). Als laatste kent Nederland een erg goed vestigingsklimaat voor gamebedrijven, omdat zij met haar internetinfrastructuur koploper is in Europa. In 2013 werd voor bijna vier miljard euro geïnvesteerd in dit netwerk (Nederland ICT, 2014).

Buitenlandse bedrijven betalen over slechts een klein deel van de investeringen belasting, omdat alleen dat deel in de reële economie terecht komt. Hierdoor is Nederland een 'belastingparadijs'; in 2012 is voor 3,5 biljoen euro aan buitenlands kapitaal binnengekomen, waarvan slechts 573 miljoen euro in de reële economie terecht kwam. Samen met Luxemburg kwam in Nederland evenveel buitenlands kapitaal binnen als in de Verenigde Staten, Duitsland en Groot-Brittannië bij elkaar (OESO, 2013).

#### 4.1.1 GAMESECTOR IN AMSTERDAM

Zoals in figuur 6 te zien is zijn de meeste gamebedrijven in Nederland in de regio's Amsterdam en Utrecht gevestigd. Dit geldt voor zowel Nederlandse als buitenlandse bedrijven (Games monitor, 2015). De creatieve industrie van Amsterdam, waaronder de game-industrie valt, wordt gezien als één van de belangrijkste binnen Europa. Zij kan qua gehele creatieve industrie bijna concurreren met steden als New York en Londen, maar opereert op een veel kleinere schaal (Egmond, 2012, p. 56). Bedrijven zijn op relatief korte afstand van elkaar gevestigd waardoor de mogelijkheid om netwerken op te bouwen toeneemt (Iamsterdam, 2014). Amsterdam kent 89 gamebedrijven waarvan de meeste bedrijven gameontwikkelaars zijn (Games monitor, 2015). Het grootste gedeelte van de bedrijven, ongeveer 60 procent, heeft 0-10 werknemers in dienst. Daarnaast bestaan de meeste bedrijven nog niet heel lang (Egmond, 2012, p. 56).

Figuur 6: Aantal gamebedrijven in Nederland per stad



Bron: Games monitor 2015

#### 4.1.2 MARKETINGINSTRUMENTEN AMSTERDAM

De economische ontwikkelingsinstantie van Amsterdam, genaamd Amsterdam in Business, heeft een website waarop verschillende informatie staat. Amsterdam wordt een 'gaming industry hub' genoemd. Er staat een aantal namen van grote bedrijven genoemd die gevestigd zijn in Amsterdam. Er worden, buiten het feit dat Amsterdam een inspirerende omgeving is en een betrouwbaar digitaal netwerk heeft, geen redenen gegeven waarom Amsterdam een 'gaming industry hub' is. Tevens staat er geen informatie die specifiek bedoeld is voor de gamesector, bijvoorbeeld de mogelijkheid tot clustering voor bedrijven (Amsterdam in Business, 2015).

Amsterdam in Business heeft wat betreft sociale media geen eigen Twitteraccount. Iamsterdam heeft een erg actief Twitteraccount met veel volgers maar dit is niet specifiek op de gamesector gericht. Alle benodigde informatie over Amsterdam, voor zowel toeristen en inwoners als bedrijven, is hierop te vinden. Dit maakt het niet erg geschikt als marketinginstrument voor (game)bedrijven. Tevens wordt er voornamelijk informatie gedeeld; er is geen plaats voor de dialoog met bijvoorbeeld bedrijven. Amsterdam in Business heeft daarnaast geen Facebookaccount en geen account op

LinkedIn. Amsterdam heeft dit wel, maar van LinkedIn wordt weinig tot geen gebruik gemaakt en het Facebookaccount dient eigenlijk alleen als 'fanpagina' van Amsterdam. Voor business doeleinden wordt hier geen gebruik van gemaakt.

Amsterdam maakt gebruik van meetings met bedrijven. Dit zijn zowel bezoeken aan reeds gevestigde bedrijven om de relatie te onderhouden, als bezoeken in het buitenland om nieuwe bedrijven te acquireren. Vaak gaat dit in combinatie met het bezoeken van een evenement, zoals bijvoorbeeld de Tokyo Game Show (A. in 't Veld, persoonlijke communicatie, 4 juni 2015).

Amsterdam in Business is ook actief op beurzen of evenementen. Annelies in 't Veld, Senior Manager Gaming & Digital Media, laat weten dat Amsterdam een game ontwikkelaar gevraagd heeft Amsterdam in een game thema op te nemen in een filmpje. Daarnaast heeft Amsterdam in Business energiedrankjes voor gamers ontwikkeld met de contactgegevens van Amsterdam in Business erop. Deze zijn uitgedeeld op de Casual Connect beurs (A. in 't Veld, persoonlijke communicatie, 4 juni 2015).

Amsterdam in Business heeft een eigen magazine, AMS magazine, dat jaarlijks wordt uitgegeven. Hierin worden verschillende artikelen geplaatst over het vestigingsklimaat in Amsterdam voor bedrijven. Het is niet specifiek op de gamesector gericht, maar dit kan hierin wel aan bod komen. In het meest recente nummer uit 2015 is dit echter niet het geval. Tevens plaatst Amsterdam in Business artikelen op haar website en quotes van gevestigde gamebedrijven op flyers of factsheets. Hierdoor krijgt een gamebedrijf een indruk van het beeld dat vergelijkbare bedrijven van Amsterdam hebben (A. in 't Veld, persoonlijke communicatie, 4 juni 2015).

Amsterdam wordt in veel onderzoeksrapporten en benchmarks meegenomen. Hierdoor is te zeggen dat Amsterdam gebruik maakt van dit instrument. Regio's betalen er soms voor om opgenomen te worden in zulke rapporten en leveren informatie aan. De informatie die is aangeleverd kan de situatie op bepaalde punten wel rooskleuriger voorstellen dan die in werkelijkheid is, maar dit is niet makkelijk te achterhalen (A. Eleveld, persoonlijke communicatie, 2015).

Een voorbeeld van een Amsterdams gamebedrijf dat gebruik heeft gemaakt van eigen online onderzoek en onderzoeksrapporten is Appromoters. Door gebruik te maken van informatie uit rapporten van Gamesindustry.biz en Newzoo en het eigen netwerk (collega's in Amsterdam) is gekozen voor een kantoor in Amsterdam. De aanwezigheid van talent en de levenskwaliteit waren hier doorslaggevend (F. Rost van Tonningen, persoonlijke communicatie, 9 september 2015). Ook het bedrijf Puzzles & Games heeft, na gebruik van het eigen netwerk, gekozen voor een locatie in Amsterdam. De centrale ligging en aanwezigheid van bedrijven waarmee wordt samengewerkt waren de belangrijkste factoren om te kiezen voor Amsterdam (D. Kreek, persoonlijke communicatie, 9 september 2015).

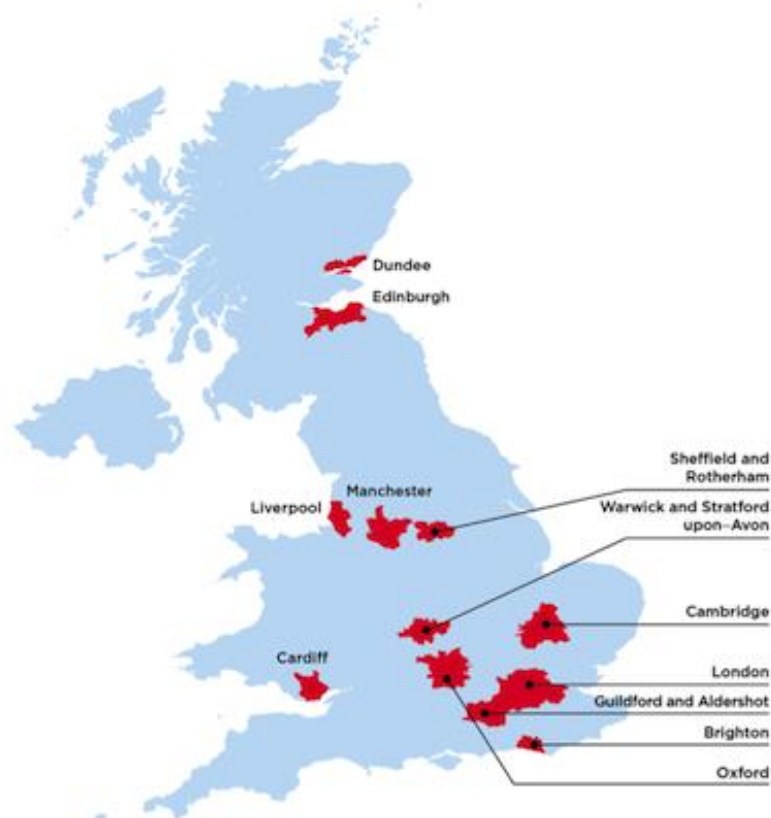
## 4.2 HET VERENIGD KONINKRIJK

Het Verenigd Koninkrijk kent verschillende hubs binnen de gamesector, te weten Londen, Cardiff, Oxford, Cambridge, Brighton, Guildford and Aldershot, Warwick and Stratford-upon-Avon, Sheffield and Rotherham, Liverpool, Manchester, Dundee en Edinburgh (Nesta, 2015). In figuur 7 zijn deze regio's weergegeven. Wat betreft concurrentie voor Utrecht zijn voornamelijk Manchester en Edinburgh de te kloppen regio's (Egmond, 2012). Het Verenigd Koninkrijk telt bijna 2000

gamebedrijven in 2015. Het gaat in 95 procent van de gevallen om kleine bedrijven met minder dan vijf werknemers. Het totaal aantal banen binnen de gamesector bestaat uit ruim 12.000 arbeidsplaatsen (Nesta, 2015). In 2015 had de totale Britse gamesector wereldwijd bijna 3,2 miljard euro aan inkomsten. Het verschil met Nederland (ongeveer 420 miljoen euro) is zeer groot, maar dit komt mede doordat de internetpopulatie in het Verenigd Koninkrijk veel groter is. Daarnaast zijn er games gemaakt die wereldwijd erg veel inkomsten genereerden (Newzoo, 2015).

Het Verenigd Koninkrijk kent verschillende fondsen en subsidies voor de creatieve industrie. Voor de gamesector zijn de R&D Tax Credits en de Games Tax Relief de belangrijkste (TIGA, 2015, p. 49). De R&D Tax Credits geeft gamebedrijven de kans om een bepaald percentage van de gemaakte kosten van R&D terug te krijgen. Dit stimuleert technologische ontwikkeling. De Games Tax Relief stimuleert groei door de kosten voor het maken van games te verminderen. Daarnaast worden het creëren van banen en investeringen in de sector gestimuleerd (TIGA, 2015, p. 49; UKIE, 2015, p. 26). Het Verenigd Koninkrijk probeert op die manier buitenlandse gamebedrijven aan te trekken maar ook huidig talent te behouden, omdat dit veelal naar Noord-Amerika trok (Weinberg, 2014). Daarnaast bestaat er het Regional Growth Fund, dat zich niet specifiek richt op de gamesector, maar gamebedrijven komen wel in aanmerking om subsidie te ontvangen (TIGA, 2015, p. 44).

Figuur 7: Hubs binnen de gamesector in het Verenigd Koninkrijk



Bron: Nesta (2015)

#### 4.2.1 GAMESECTOR IN MANCHESTER

Manchester heeft de tweede grootste creatieve, digitale en media industrie van Europa en heeft een groeiende markt wat betreft de game-industrie (MIDAS, 2014a). Er zijn ongeveer 55 gamebedrijven gevestigd in Manchester, die voornamelijk uit jonge, kleine ontwikkelaars en een aantal gevestigde

namen bestaan (Nesta, 2015, p. 32). Er wordt veel geïnvesteerd in de sector, zowel door publieke als private partijen (GMCA, 2015; TIGA, 2015, p. 42). Manchester kent tevens regionale fondsen. Een voorbeeld hiervan is het eerder genoemde Regional Growth Fund, al is dit niet specifiek op de gamesector gericht (TIGA, 2015, p. 44).

---

#### 4.2.2 MARKETINGINSTRUMENTEN MANCHESTER

De Manchester Investment Development Agency Service (MIDAS) heeft een website waarop informatie staat over elke stad in de regio. Hier staat per stad beschreven hoe de bereikbaarheid is, hoe het leefklimaat is en welke sectoren er goed vertegenwoordigd zijn. De gamesector valt onder de creatieve media- en digitale industrie, maar er wordt niet specifiek op gefocust (MIDAS, 2014a). Wel wordt er informatie verstrekt die de gehele creatieve media- en digitale industrie omvat. Er worden partners genoemd die via een link benaderbaar zijn (MIDAS, 2014b). Daarnaast verzorgt zij een eigen huisvestingszoekmachine op haar website (MIDAS, 2015) en geeft zij aan waarmee bedrijven geholpen kunnen worden, dus wat haar services zijn (MIDAS, 2014c).

MIDAS is erg actief op Twitter, maar dit is voornamelijk voor het delen van content. Dit account vertegenwoordigt alle sectoren in Manchester, waardoor het vrij onoverzichtelijk wordt voor bedrijven die actief zijn binnen de gamesector. MIDAS heeft ook een account op LinkedIn, waar erg actief gebruik van wordt gemaakt en wat vele volgers telt. Ook dit medium wordt gebruikt voor het delen van content en is niet alleen op gaming gericht, al is de instantie wel makkelijk benaderbaar via het account. Op Facebook is zij niet actief.

MIDAS maakt gebruik van het instrument bedrijvenbezoek. Hierdoor hoopt zij deze bedrijven te kunnen aantrekken. Tevens bezoekt zij de buitenlandse bedrijven die al in Manchester gevestigd zijn. Hiermee probeert zij een goede relatie met deze bedrijven te onderhouden met als doel dat positieve signalen worden doorgegeven aan vergelijkbare buitenlandse bedrijven. Op deze manier zijn volgens Martha Sama al enorm veel bedrijven voor de regio Manchester aangetrokken (M. Sama, persoonlijke communicatie, 17 juni 2015).

MIDAS plaatst geen artikelen in vakbladen of kranten. Wel plaatst zij artikelen op haar eigen website, die in een archief zijn opgenomen (MIDAS, 2014b). Deze zijn vrij beschikbaar en door iedereen te raadplegen.

Manchester is, net als Amsterdam, in veel onderzoeksrapporten opgenomen. Een voorbeeld hiervan is de Regional Competitiveness Index uit 2013 (Annoni & dijkstra, 2013, p. 10, 128 & 157). De regio Manchester betaalt hier soms voor, waardoor ook zij van dit instrument gebruik maakt.

Een concreet voorbeeld van een gamebedrijf dat kan worden gegeven is Cloud Imperium Games. Dit is een internationaal bedrijf en heeft een kantoor in Manchester. De belangrijkste redenen dat zij zich gevestigd hebben in Manchester is de aanwezigheid van talent en incentives van de overheid. Er is een groot aantal getalenteerde game ontwikkelaars aanwezig in de regio Manchester. Zij heeft gebruik gemaakt van eigen onderzoek en contact gezocht met verschillende economische ontwikkelingsinstanties, zowel in het Verenigd Koninkrijk als in Nederland, Duitsland, Ierland en Frankrijk. Het pakket incentives dat het bedrijf ontving van het Verenigd Koninkrijk was uiteindelijk doorslaggevend voor de definitieve locatiekeuze. (D. Swofford, persoonlijke communicatie, 2 december 2015).

---

#### 4.2.3 GAMESECTOR IN EDINBURGH

Edinburgh is de belangrijkste hub in Schotland wat betreft de creatieve industrie. Bijna de helft van alle werknemers in Edinburgh heeft een baan binnen de creatieve industrie. Tevens zijn grote bedrijven als Amazon en Microsoft gevestigd in deze stad (Edinburgh Inspiring Capital, 2015). Samen met Dundee zijn er ongeveer 80 gamebedrijven in deze regio, waarvan er ongeveer 50 in Edinburgh gevestigd zijn (Scottish Development International, 2015). Hiervan is het grootste gedeelte Schots; slechts een paar buitenlandse bedrijven zijn gevestigd in deze regio. Eén groot buitenlands bedrijf (Rockstar) zorgt voor een aanzienlijk gedeelte van de werkgelegenheid binnen de gamesector van Edinburgh (R. Renevey, persoonlijke communicatie, 12 juni 2015). Volgens Edinburgh Inspiring Capital is Edinburgh één van de beste locaties binnen het Verenigd Koninkrijk om als gamebedrijf gevestigd te zijn (Edinburgh Inspiring Capital, 2015). Schotland profiteert, net als de rest van het Verenigd Koninkrijk, van het Games Tax Relief, die de gamesector in Schotland een impuls geeft (TIGA, 2015, p. 49). Daarnaast kent Edinburgh een overkoepelende incubator genaamd Interspace, die vijftien incubators in Edinburgh met elkaar verbindt. Op deze manier worden jonge bedrijven en start-ups met elkaar in contact gebracht en voorzien van betaalbare, gedeelde kantoorruimte (Edinburgh Science Triangle, 2014).

---

#### 4.2.4 MARKETINGINSTRUMENTEN EDINBURGH

Ook Invest Edinburgh heeft een website, die in het Engels, Frans, Spaans, Duits, Chinees en Arabisch is weer te geven. Er wordt algemene informatie over de regio gegeven, zoals de levenskwaliteit, de bereikbaarheid en de arbeidsmarkt (Invest in Edinburgh, 2015b). Tevens worden de gemiddelde kosten voor het opzetten van een bedrijf gegeven en zijn er links naar websites die kunnen helpen met het vinden van huisvesting en kantoorruimte (Invest in Edinburgh, 2015a). De creatieve industrie wordt in zijn geheel bekeken, waardoor de game-industrie niet specifiek belicht wordt. Desalniettemin is de meeste basisinformatie rechtstreeks verkrijgbaar via de website.

Wat betreft sociale media is Invest Edinburgh erg actief op Twitter, al wordt er alleen informatie gedeeld en gaat men niet in gesprek met bedrijven. Daarbij vertegenwoordigt het account alle sectoren in Edinburgh. Ook op LinkedIn heeft zij een account, maar dit dient slechts om de zakelijke mogelijkheden van Edinburgh duidelijk te maken.

In Edinburgh wordt de Compulsion Overboard georganiseerd, de grootste game conferentie van Schotland. Ook Invest Edinburgh is hier volgens Claire Shanks, Business Enquiry Officer bij Scottish Enterprise, aanwezig om buitenlandse gamebedrijven te benaderen. Daarnaast bezoekt zij meerdere evenementen in binnen- en buitenland om mogelijke investeerders te acquireren. Dit verschilt per jaar (C. Shanks, persoonlijke communicatie, 15 juni 2015).

Invest Edinburgh heeft een eigen magazine dat vier maal per jaar wordt uitgebracht. Op iedere cover wordt een specifieke sector uitgelicht, maar alle sectoren komen in principe elk nummer aan bod. Het is gratis beschikbaar en te downloaden vanaf de website.

Uit de UK Competitiveness Index 2013 blijkt dat Edinburgh de vierde meest competitieve stad in het Verenigd Koninkrijk is. Hier wordt dan ook gebruik van gemaakt door de regio wanneer potentiële nieuwe bedrijven worden bezocht. Ook bezoekt de investment agency reeds gevestigde bedrijven om de relatie te onderhouden (C. Shanks, persoonlijke communicatie, 15 juni 2015).



Black Company Studios is een Schots gamebedrijf en is gevestigd in Edinburgh. Zij heeft met name voor deze stad gekozen uit financiële overwegingen; de huur van het bedrijfspand is relatief laag. Daarnaast is er een grote beschikbaarheid van talent die er mede voor zorgt dat er een gamegemeenschap ontstaan is. Dit laatste was ook een belangrijke reden; het bedrijf werkt veel met andere gamebedrijven samen en de meeste daarvan binnen Schotland zijn in Edinburgh gevestigd. Als laatste speelde de levenskwaliteit een rol. Deze is naar mening van het management het hoogst in Edinburgh wanneer het wordt vergeleken met andere Schotse steden. Het is nooit een overweging geweest om buiten Schotland een vestiging te openen. Black Company Studios heeft zelf onderzoek gedaan naar de meest geschikte locatie door op internet verschillende factoren binnen verschillende steden te vergelijken. Daarnaast hebben ze geluisterd naar bedrijven waarmee ze samenwerken (C. Chapman, persoonlijke communicatie, 2 december 2015).

## 4.3 FRANKRIJK

De Franse game-industrie is erg ontwikkeld en kent een groot aantal gamebedrijven. De in totaal ongeveer 400 gamebedrijven tellende industrie is goed voor tienduizend banen binnen deze sector en bestaat voornamelijk uit kleine ontwikkelaars, designers en uitgevers (Brize, 2011; Egmond, 2012). Daarnaast is één van de grootste uitgevers ter wereld, Ubisoft, afkomstig uit Frankrijk en opgericht in Parijs. Het hoofdkantoor van de Benelux is overigens in De Meern in Utrecht gevestigd. Vanaf 2013 is Frankrijk de op één na grootste producent van games, na de Verenigde Staten (Witteveen, 2014). Dit succes van de in Frankrijk gevestigde bedrijven heeft ertoe geleid dat in 2015 de globale inkomsten ruim 2,2 miljard euro bedroegen (Newzoo, 2015).

Frankrijk kent twee financiële ondersteuningsmechanismen, te weten de Video Games Tax Credit en het Support Fund for Video Games. Deze worden onder toezicht van het Centre National du Cinéma et de l'Image Animée (CNC) uitgegeven (CNC, 2015; Pearson, 2015). Vanaf juni 2015 heeft de Franse regering een versoepeling van de beperkingen voor het aanvragen van belastingvoordelen voor de game-industrie. Ten eerste komen nu ook games voor een ouder publiek hiervoor in aanmerking, ten tweede is het minimum budget voor het aanvragen van deze voordelen verlaagd van 150 duizend euro naar 100 duizend euro en ten derde kunnen personeelskosten nu beschouwd worden als onderdeel van het totale project, waardoor sommige budgetten over het minimum aantal gemaakte kosten worden getild (Pearson, 2015). Daarnaast kent Frankrijk een ander groot voordeel: de Research Tax Credit. Dit omvat een terugbetaling van de kosten voor R&D van 50 procent in het eerste jaar, 40 procent in het tweede jaar en 30 procent na afloop van de totale kosten voor R&D. Dit is de hoogste subsidie wat betreft R&D in Europa (Aderly, 2014a).

---

### 4.3.1 GAMESECTOR IN LYON

De gamesector in Lyon telt ongeveer 120 bedrijven, die plaats bieden aan ongeveer 1500 werknemers. Hiermee staat zij na Parijs op de tweede plaats binnen Frankrijk. De jaarlijkse omzet van deze bedrijven bedraagt ongeveer 1,2 miljard euro. De regio is verantwoordelijk voor tien procent van alle Europese verkopen binnen de game-industrie. Meer dan 30 procent van alle Franse ontwikkelaars zijn gevestigd in deze regio. Daarnaast is 's werelds grootste uitgever, Electronic Arts, gevestigd in Lyon (Aderly, 2015a). Lyon kent een aantal incentives wat betreft de game-industrie. Er zijn twee regionale fondsen beschikbaar, waar Anaxago er één van is. Dit is een crowdfunding



platform gericht op de ontwikkeling van start-ups en kleine- en middelgrote bedrijven. Deze bedrijven kunnen op dit platform hun projecten registreren en promoten waardoor zij geld kunnen genereren voor de uitvoering hiervan (Aderly 2014b, p. 7). Imaginove is het tweede regionale fonds. Dit is een cluster gericht op de digitale industrie die bedrijven samen brengt en op die manier synergie probeert te creëren. Daarnaast stelt zij fondsen beschikbaar gericht op R&D (Imaginove, 2015).

---

#### 4.3.2 MARKETINGINSTRUMENTEN LYON

De economische ontwikkelingsinstantie van de regio Lyon, genaamd Aderly, heeft een eigen website. De Franstalige website is in het Engels, Japans, Duits, Italiaans, Chinees en Spaans te raadplegen. De website heeft vele video's, ook op hun Youtubekanaal, die niet erg veel toevoegen aan hetgeen (game)bedrijven willen weten. Bovendien zijn de meeste video's allemaal in het Frans en laten vaak slechts beelden zien van de stad. Tevens is veel informatie niet direct beschikbaar; er dient een wachtwoord te worden ingevoerd dat alleen via direct contact met de agency te verkrijgen is. Het is een vrij onoverzichtelijk geheel. Onder het kopje 'Why Lyon?' wordt bijvoorbeeld alleen een lijst van grote bedrijven in de regio genoemd, waar vervolgens iets over verteld wordt.

Aderly heeft een eigen Twitteraccount, is redelijk actief maar deelt alleen maar content. Bovendien is het merendeel van de tweets in het Frans waardoor er niet specifiek wordt ingespeeld op acquisitie van buitenlandse bedrijven. Daarbij komt het nadeel dat dit account zich niet specifiek op de gamesector richt. Aderly heeft ook een Facebookpagina, maar hier staat alleen een heel korte beschrijving van Aderly op, opnieuw alleen in het Frans. Door het feit dat het Franse taalgebied beperkt is, is dit een minder effectief marketinginstrument. Tevens heeft zij een LinkedInaccount, waar de beschrijving in het Engels is, maar de berichten die worden gedeeld zijn wederom alleen in het Frans. Op het eerder genoemde Youtubekanaal staan verschillende video's, maar die zijn niet direct op de gamesector gericht (Aderly, 2015b).

Ook de regio Lyon maakt gebruik van meetings met reeds gevestigde bedrijven en potentiële bedrijven in andere landen. Zij gaat vaak naar buitenlandse evenementen en heeft ook een aantal buitenlandse partners (M. Debes, persoonlijke communicatie, 15 juni 2015). Wat in het voordeel van de regio Lyon werkt, is dat dertien regionale partners samen een 'brand' van Lyon, namelijk ONLYLYON, hebben opgericht om van de metropoolregio Lyon een economisch vlaggenschip te maken. Het ONLYLYON label wordt momenteel door alle institutionele en economische partners gebruikt in hun buitenlandse relaties. Op die manier straalt de regio uniformiteit uit wat voor een sterk imago zorgt (ONLYLYON, 2015).

Lyon maakt geen gebruik van het plaatsen van artikelen in vakbladen of kranten. Zij plaatst echter wel artikelen op haar eigen website die door iedereen te raadplegen zijn. Deze artikelen zijn in alle beschikbare talen van de website vertaald. Naar mijn mening zou de tijd die hieraan besteed wordt effectiever ingezet kunnen worden aan het overzichtelijker maken van de website.

Zoals tot op heden elke regio wordt ook Lyon opgenomen in onderzoeksrapporten en benchmarks, zoals bijvoorbeeld de Regional Competitiveness Index 2013 van Annoni en Dijkstra. Hieruit blijkt dat de regio Lyon grote ontwikkeling doormaakt maar nog steeds een gemiddelde concurrentiekracht binnen Europa kent (Annoni & Dijkstra, 2013, p. 10, 129 & 154).

Passtech Games is een klein Frans gamebedrijf en is in 2012 opgericht door Sylvain Passot. Het is gevestigd in Lyon en telt 9 werknemers. Passot heeft in eerste instantie gezocht naar goedkope kantoorruimte. De aanwezigheid van voldoende talent was ook een belangrijk argument in de keuze voor de locatie. Hij heeft verschillende rapporten geraadpleegd en eigen onderzoek gedaan op internet. Daarnaast heeft hij navraag gedaan binnen zijn eigen netwerk; hij had voor de start van zijn eigen bedrijf al tien jaar ervaring binnen de game-industrie. Hij wilde niet naar het buitenland verhuizen om daar een bedrijf op te zetten, waardoor uiteindelijk is gekozen voor Lyon als locatie (S. Passot, persoonlijke communicatie, 3 december 2015).

## 4.4 DUITSLAND

Sinds eind jaren tachtig ontwikkelt de creatieve industrie zich als één van de meest dynamische sectoren binnen de economie. In 2010 bedroeg de bijdrage aan het Duitse BNP 64 miljard euro, wat vergelijkbaar is met bijvoorbeeld de automobielenindustrie (Nederlandse Ambassade, 2015). Binnen de creatieve industrie is de gamesector één van de snelst groeiende, en is samen met design, media en reclame goed voor tweederde deel van de totale omzet van de creatieve industrie. In 2015 bedroegen de totale inkomsten van de Duitse game-industrie ruim 3,3 miljard euro en daarmee heeft het de muziek- en filmindustrie ingehaald. Duitsland is hiermee de grootste op de Europese markt, voor het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk, en de vijfde op globale schaal (Newzoo, 2015; NBSO, 2014).

De Duitse game-industrie omvat ongeveer 460 bedrijven, die zijn geconcentreerd in stedelijke gebieden als Berlijn, Hamburg, München, Nordrhein-Westfalen en de Baden-Württemberg regio. Deze bedrijven bieden plaats aan bijna 21 duizend werknemers (BIU, 2015). Het bijzondere aan de Duitse game-industrie is dat elke clusterregio haar eigen specialisaties heeft (NBSO, 2014). Qua concurrentie van Utrecht moet vooral gekeken worden naar de regio's Düsseldorf (Nordrhein-Westfalen), Berlijn en Hamburg (Egmond, 2012; A. Eleveld, 2015, persoonlijke communicatie). Deze regio's ontwikkelen zich bovengemiddeld goed in Duitsland en zijn de belangrijkste centra van de game-industrie in hun land.

Duitsland kent als overkoepelende investeringsinstantie de Germany Trade And Invest (GTAI), welke te vergelijken is met de NFIA in Nederland. Ook de GTAI heeft regionale partners. Op de website van GTAI staat alle mogelijke informatie voor bedrijven die zich in Duitsland willen vestigen. Per sector en regio kunnen zij op de juiste manier doorverbonden worden, waardoor het een effectief en overzichtelijk geheel is.

### 4.4.1 GAMESECTOR IN DÜSSELDORF

Ubisoft, zoals gezegd één van de grootste uitgevers ter wereld, heeft een kantoor in Düsseldorf. De regio Nordrhein-Westfalen, waaronder Düsseldorf valt, telt ongeveer 460 gamebedrijven, waarvan er ongeveer 35 in Düsseldorf gevestigd zijn. Dit maakt ze één van de grootste en financieel sterkste gameclusters van Duitsland, dat ook wel Medien Cluster NRW wordt genoemd (Oentrich, 2011). De regio ontwikkelt voornamelijk online en mobile games. Daarnaast is de regio één van de beste vestigingslocaties voor bedrijven in Duitsland wat betreft ICT (Egmond, 2012). Nordrhein-Westfalen kent de Film- und Medienstiftung NRW die jonge ondernemers en start-ups ondersteunt en financiert op met name het gebied van innovativiteit. Dit is het sterkste regionale fonds met een

totaal budget van 31 miljoen euro in 2015 (Film- und Medien Stiftung NRW, 2015b). Daarnaast is er het innovatieprogramma Digital Media NRW/Create.Media.NRW en het Mediengründerzentrum NRW, die respectievelijk innovatie en jonge bedrijven financieel ondersteunen (Film- und Medien Stiftung NRW, 2015a).

---

#### 4.4.2 MARKETINGINSTRUMENTEN DÜSSELDORF

Düsseldorf heeft geen eigen economische ontwikkelingsinstantie, maar valt onder NRW Invest, de instantie van de regio Nordrhein-Westfalen. Deze heeft een eigen website, die bovendien in ontzettend veel talen beschikbaar is, te weten het Chinees, Duits, Engels, Japans, Frans, Nederlands, Koreaans, Pools, Russisch, Turks en Taiwanees. Dit lijkt enigszins overdreven, maar biedt een mogelijke investeerder natuurlijk wel een goede service. Haar partner in de gamesector is het Medien Cluster NRW, welke het regionale contactpunt is voor startende ondernemers. Op haar site staat algemene informatie over het opstarten van een bedrijf in de gamesector, zoals financiering en huisvesting. Er wordt niet diep op ingegaan, maar voor verdere informatie staan er voldoende contactmogelijkheden genoemd. Daarbij is de website erg overzichtelijk (Medien Cluster NRW, 2015).

NRW Invest is niet actief op Twitter, maar heeft wel een account op Facebook en LinkedIn waar basisinformatie wordt verstrekt. Wat betreft sociale media als marketinginstrument is de regio Düsseldorf niet actief. GTAI is dit wel, op elk genoemde platform, maar focust zich ten eerste op heel Duitsland en ten tweede op alle sectoren.

NRW Invest bezoekt evenementen om bedrijven voor de regio te acquireren, al ligt haar focus niet specifiek op Düsseldorf. NRW Invest heeft bijvoorbeeld de Gamescom bezocht, die in augustus in Keulen plaatsvond. Ook Medien Cluster NRW was hier aanwezig. Op zulke evenementen spreken zij bedrijven die zich mogelijk in de regio willen vestigen. Daarnaast worden reeds gevestigde bedrijven bezocht om een goede relatie met ze te onderhouden (N. Zaboura, persoonlijke communicatie, 18 juni 2015).

Düsseldorf plaatst geen artikelen in vakbladen of kranten. Het Medien Cluster NRW plaatst wel artikelen op hun website die voor iedereen toegankelijk zijn. Daarnaast kan men zich opgeven voor een nieuwsbrief.

De regio Düsseldorf is ook in de Competitiveness Index 2013 opgenomen en toont een erg snelle ontwikkeling. Met een 23<sup>e</sup> plaats scoort zij erg goed wat betreft concurrentiekracht in vergelijking met andere regio's.

Een toonaangevende ontwikkelaar in Duitsland is Blue Byte en is gevestigd in Düsseldorf. De eigenaar van het bedrijf is Ubisoft. Blue Byte is een relatief oud bedrijf met meer dan 350 werknemers en is in 2012 uitgeroepen tot beste Europese studio. In de zoektocht naar de meest geschikte locatie is voornamelijk gekeken naar de aanwezigheid van talent, de kosten en de levenskwaliteit. De aanwezigheid van een grote Japanse gemeenschap in Düsseldorf speelde een belangrijke rol volgens Thomas Pottkämper, algemeen directeur van het bedrijf, omdat veel marketingactiviteiten gericht zijn op Japan. Daarnaast is er veel Japans talent aanwezig in de stad. Blue Byte heeft een intern team de beste locatie laten zoeken, al is hier geen research afdeling voor opgericht. Het management is hier verantwoordelijk voor geweest (T. Pottkämper, persoonlijke communicatie, 8 december 2015).

---

#### 4.4.3 GAMESECTOR IN BERLIJN

De regionale game-industrie in Berlijn telt momenteel ongeveer 1500 bedrijven en kent de sterkste groei binnen Duitsland. Zij zijn goed voor meer dan tienduizend arbeidsplaatsen en een miljard euro inkomsten per jaar (Berlin Partner, 2015; Bolik, 2015). Wat betreft aantal gamebedrijven is dit de grootste regio van Duitsland (Berlin Partner, 2015). Berlijn staat bekend als trendsetter van nieuwe games en is daarmee erg innovatief. Door een veelvoud aan adviserende diensten, netwerken en financieringsmogelijkheden biedt de regio Berlijn een ideaal klimaat voor nieuwe projecten en start-ups. Daarnaast is de bevolking gemiddeld hoog opgeleid (Berlin Business Location Center, 2015b). Andere pluspunten van Berlijn zijn de aanwezigheid van belangrijke instanties als G.A.M.E., BIU, Stiftung Digitale Spielkultur en games.net Berlin-Brandenburg, die netwerken tussen verschillende bedrijven en instanties creëren, en goede opleidingen in de ontwikkeling van games (Berlin Partner, 2015). Daarnaast worden er belangrijke evenementen als de International Games Week Berlin, Quo Vadis game developers conference en de LARA German Games Award in Berlijn georganiseerd (Berlin Business Location Center, 2015b).

---

#### 4.4.4 MARKETINGINSTRUMENTEN BERLIJN

Berlijn kent het Business Location Center (BLC), een project van Berlin Partner for Business and Technology. Het BLC helpt bedrijven die zich willen vestigen in Berlijn met hun vragen. Deze gaan doorgaans over financiering, huisvesting en personeel. Daarnaast staat er algemene informatie over de stad Berlijn weergegeven (Berlin Business Location Center, 2015a).

Berlin Partner is, net als Berlin Business Location Center, actief op Twitter. Beide delen voornamelijk content en dit is ook nog eens in het Duits. Berlin Partner is tevens actief op LinkedIn, waar eigenlijk alleen een kort stukje over Berlin Partner op staat. Berlin Business Location Center is actief op Facebook, maar hier staat alleen een kort stukje tekst over het BLC. Wat betreft sociale media kan Berlijn zich actiever opstellen, maar ook doelgerichter.

Birgit Reuter, werkzaam bij Berlin Partner en verantwoordelijk voor de acquisitie van media- en gamebedrijven voor Berlijn, vertelt dat zij veel gamebedrijven direct benadert met de vraag of ze uitbreidingsplannen hebben. Daarnaast bezoekt ze veel nationale en internationale gamebeurzen. De overige marketinginstrumenten die Berlin Partner inzet zijn adverteren door middel van radio, posters en tentoonstellingen, sponsoring van evenementen en het onderhouden van publieke relaties (B. Reuter, persoonlijke communicatie, 17 juni 2015).

Vakbladen en kranten worden door Berlin Partner niet gebruikt. Wel plaatst zij artikelen op haar eigen website. Ook Medienboard Berlin-Brandenburg, partner in digitale media en creatieve industrie, plaatst artikelen op haar website en geeft een nieuwsbrief uit. Hier kan men zich op abonneren (Medienboard, 2015). Ook geeft zij flyers en brochures uit (B. Reuter, 2015).

Ook Berlin Partner besteedt een deel van het budget aan benchmarks. Het blijkt dat de meeste bedrijven benchmarks gebruiken om verschillende regio's met elkaar te vergelijken. Het is daarom belangrijk voor elke regio dat deze wordt opgenomen in zulke benchmarks. De regio Berlijn is bijvoorbeeld opgenomen in de Regional Competitiveness Index 2013.

Het internationale bedrijf Gameloft, opgericht in Frankrijk, heeft een dochteronderneming die als ontwikkelaar van games gevestigd is in Berlijn. Volgens Franziska Schubert is gekozen voor deze locatie op basis van internationale uitstraling. De Duitse markt wordt vanuit dit kantoor bediend. Gameloft heeft verschillende Duitse steden, waaronder Düsseldorf, met elkaar vergeleken op aanwezig talent, levenskwaliteit en kosten. De kosten waren hierbij het minst belangrijk. Berlijn bleek, mede door haar internationale karakter, het meest geschikt. Dit onderzoek is intern uitgevoerd, waarbij het bedrijf onderzoeksrapporten heeft geraadpleegd en eigen online onderzoek heeft gedaan (F. Schubert, persoonlijke communicatie, 3 december 2015).

---

#### 4.4.5 GAMESECTOR IN HAMBURG

Hamburg telt ongeveer 155 gamebedrijven met ruim vierduizend werknemers. 140 van deze bedrijven hebben hun hoofdkantoor in Hamburg, de rest zijn bedrijven waarvan het hoofdkantoor elders gevestigd is (Gamecity:Hamburg, z.j.; Hamburg News, 2015). De game-industrie in Hamburg bestaat met name uit uitgevers en ontwikkelaars, die ongeveer 55 procent van de totale industrie vertegenwoordigen. Er is een organisatie aanwezig, genaamd Gamecity:Hamburg, die de game-industrie ondersteunt; ze organiseert evenementen en biedt kleine bedrijven en start-ups betaalbare huisvesting aan (Gamecity:Hamburg, z.j.). Ook kent de regio Hamburg een fonds ten behoeve van de economische ontwikkeling van de regio, te weten het Innovation Starter fonds. Het Innovation Starter fonds richt zich op de ontwikkeling in R&D en innovatie van kleine, jonge bedrijven door hen te voorzien van maximaal een half miljoen euro per financieringsronde met een totaal maximum van een miljoen euro. Dit fonds is niet specifiek op de gamesector gericht maar gamebedrijven komen er wel voor in aanmerking (Europese Commissie, 2015).

---

#### 4.4.6 MARKETINGINSTRUMENTEN HAMBURG

Hamburg kent de HWF Hamburg Business Development Corporation. Dit is een instantie die nationaal en internationaal bedrijven helpt hun bedrijf in Hamburg op te zetten. Daarnaast probeert zij buitenlandse bedrijven aan te trekken (HWF, 2015; S. Klein, persoonlijke communicatie, 18 juni 2015). De HWF heeft een website met een pagina gericht op Media & IT, maar geeft verder geen inhoudelijke informatie over de gamesector in Hamburg (HWF, 2015). Gamecity:Hamburg, de organisatie die verantwoordelijk is voor het ondersteunen van de sector, heeft een website maar hier staat maar heel beperkte informatie op. Er wordt alleen verteld welke services worden aangeboden, maar basisinformatie over de gemiddelde kosten, huisvesting en personeel wordt niet gegeven.

HWF is in het geheel niet actief op sociale media, dus hier is een slag te slaan. Gamecity:Hamburg is dit wel, maar zij is niet verantwoordelijk voor de acquisitie van buitenlandse bedrijven. Reeds gevestigde bedrijven kunnen natuurlijk wel makkelijk in contact komen met de organisatie, die hen op die manier kan ondersteunen.

De regio Hamburg maakt gebruik van meetings met zowel gevestigde als potentiële bedrijven. Dit hangt in het buitenland vaak samen met het bezoeken van evenementen, terwijl in de regio bedrijven op afspraak worden bezocht. Ook hier is het doel om de relatie met deze bedrijven te behouden en informatie over andere bedrijven in te winnen. Zij houdt 'altijd haar oren en ogen open' (M. Köpke, persoonlijke communicatie, 18 juni 2015).

Hamburg maakt geen gebruik van het plaatsen van artikelen in vakbladen en kranten. Volgens Stefan Klein, Managing Director van Gamecity:Hamburg, is dit een vrij gedateerd instrument dat geen toekomst heeft. Het HWF en Gamecity:Hamburg plaatsen echter wel artikelen op hun site die voor iedereen vrij toegankelijk zijn (S. Klein, persoonlijke communicatie, 18 juni 2015; M. Köpke, persoonlijke communicatie, 18 juni 2015).

Hamburg is opgenomen in de Regional Competitiveness Index 2013 en scoort hier een 12<sup>e</sup> plaats (Annoni & Dijkstra, 2013, p. 128). Dit geeft aan dat Hamburg een grote concurrentiekracht heeft. Volgens Andreas Köpke, Director Marketing, Communications & Strategy, komt het soms voor dat een regio ervoor betaalt om in zulke rapporten te worden opgenomen (A. Köpke, persoonlijke communicatie, 18 juni 2015).

## 4.5 IERLAND

De Ierse game-industrie heeft zich oorspronkelijk voornamelijk op middelgrote bedrijven gericht. Hierdoor werd de markt gedomineerd door twee buitenlandse uitgevers, namelijk Intel en Activision. Door deze oligopolistische structuur was het voor kleine bedrijven moeilijk te groeien, ook doordat zij geen steun van de overheid ontvingen (Gamesindustry, 2015). Dit is inmiddels veranderd nu een aantal Ierse gamebedrijven succesvol zijn opgericht en gegroeid. Ierland kent een totale industrie van ongeveer 280 bedrijven, waar ongeveer 2500 mensen werken, voornamelijk bij buitenlandse bedrijven (Gamesindustry, 2015). In 2015 was de Ierse game-industrie verzekerd van ongeveer 160 miljoen euro aan totale inkomsten, waardoor het in vergelijking met de andere onderzochte Europese landen ver achterloopt. De internetpopulatie is in vergelijking met die landen echter veel kleiner (Newzoo, 2015). De Industrial Development Agency Ireland (IDA Ireland) is verantwoordelijk voor het aantrekken en het ontwikkelen van buitenlandse bedrijven. Ierland kent na Bulgarije de laagste vennootschapsbelasting van Europa (12,5 procent), waardoor het interessant is voor bedrijven om zich er te vestigen (PWC, 2015). Ter vergelijking: de vennootschapsbelasting in het Verenigd Koninkrijk is 20 procent en in Nederland 25 procent.

### 4.5.1 GAMESECTOR IN DUBLIN

Ongeveer de helft van de totale Ierse creatieve industrie bevindt zich in Dublin, waardoor dit het belangrijkste cluster van Ierland is (Egmond, 2012). Er zijn zowel grote als kleine bedrijven, die voor het merendeel in het zuiden van de stad zijn gevestigd (Egmond, 2012). Met afstand het grootste gedeelte van de werknemers in de gamesector in Dublin is werkzaam bij buitenlandse bedrijven, die bijna 90 procent van de totale werkgelegenheid omvat (Forfas, 2014, p. 21). Ierland kent verschillende financiële voordelen voor buitenlandse investeerders zoals vrijstelling van belasting over verkoop van aandelen en dubbele belastingvermindering voor ongebruikte kredieten die zijn verstrekt door de Ierse overheid (Invest in EU, 2015). Deze zijn echter niet specifiek op de gamesector gericht.

### 4.5.2 MARKETINGINSTRUMENTEN DUBLIN

Dublin zelf heeft geen economische ontwikkelingsinstantie die bedrijven aantrekt en ondersteunt. Hier is zoals gezegd de IDA Ireland voor verantwoordelijk. Dit is opmerkelijk omdat alle andere besproken regio's dit wel hebben. De IDA richt zich daarbij op alle sectoren, waardoor er niet

specifiek op de game-industrie wordt gefocust. Wat betreft de website heeft de IDA in vergelijking met de andere regio's één van de betere. Deze is erg overzichtelijk en bevat alle mogelijke informatie voor het opzetten van een bedrijf, zoals bedrijfskosten, gemiddeld opleidingsniveau en de levenskosten (IDA Ireland, 2015d). Tevens staat per sector beschreven welke ontwikkeling deze doormaakt en waarom deze sector het zo goed doet in Ierland. Daarnaast staan de unieke voordelen van verschillende activiteiten, zoals bijvoorbeeld R&D, beschreven. Ook worden verschillende regio's uitgelicht met hun specifieke voordelen en is er een volledige lijst van bedrijven te raadplegen (IDA Ireland, 2015b). Tevens worden alle services die IDA Ireland levert beschreven, worden ervaringen van bedrijven gedeeld (IDA Ireland, 2015c) en is er de mogelijkheid om artikelen en rapporten te raadplegen (IDA Ireland, 2015a). Een nadeel hiervan is dat het betrekking heeft op heel Ierland, waardoor de gegeven informatie niet representatief kan zijn voor Dublin.

IDA Ireland is actief op sociale media. Zij heeft een Twitteraccount dat erg actief is en daarbij wordt er niet alleen informatie gedeeld maar gaat men ook in gesprek met mensen die een reactie plaatsen. Het nadeel is opnieuw dat de focus niet alleen op de gamesector ligt. Ook is zij actief op LinkedIn, waar algemene informatie wordt gedeeld en artikelen worden geplaatst. Daarnaast heeft het kantoor van IDA Ireland in Frankfurt een aparte LinkedInpagina, waar Duitse bedrijven met specifieke vragen terecht kunnen. Zij is tevens actief op Facebook, maar dit is slechts een informatiepagina waar geen interactie met bedrijven of personen plaatsvindt.

IDA Ireland maakt gebruik van het bezoeken van nieuwe potentiële bedrijven in het buitenland. Zij treft deze bedrijven op beurzen, voornamelijk in het buitenland. In Ierland zelf worden weinig evenementen georganiseerd die betrekking hebben op de gamesector. Daarnaast probeert zij de relaties met gevestigde bedrijven te onderhouden door deze minimaal eens per jaar te bezoeken (K. Conroy, persoonlijke communicatie, 23 juni 2015).

IDA Ireland heeft een eigen magazine, genaamd Innovation Ireland Review. Dit wordt tweejaarlijks uitgegeven en richt zich voornamelijk op directieleden van innovatieve en creatieve bedrijven. Hier komen alle sectoren aan bod, maar de focus ligt op het centraal stellen van het innovatieve karakter van Ierland.

Ook de regio Dublin is opgenomen in de Regional Competitiveness Index 2013, maar scoort een gemiddelde plaats wat betreft concurrentiekracht. De regio maakt wel een grote ontwikkeling door. (Annoni & Dijkstra, 2013, p. 129 & 155). Dit wordt ook duidelijk uit het Site Selection Magazine, die Ierland het land noemt waarin men het best kan investeren (Site Selection Magazine, 2014). Forbes noemt Ierland één van de beste landen ter wereld om in te investeren (Forbes, 2013).

## 4.6 ZWEDEN

Zweden is één van de leidende landen in de wereld wat betreft de ontwikkeling van games (Swedish Games Industry, 2015). Om op dit niveau te blijven is een goede samenwerking tussen de game-industrie en de opleiding van ontwikkelaars nodig. The Swedish Games Industry biedt direct contact en samenwerking tussen deze actoren aan leden van Spelplan-ASGD, wat een onderdeel is van deze organisatie (Swedish Games Industry, 2015). Zweden kent ongeveer 170 gamebedrijven, die voor een groot deel zijn gevestigd in Stockholm, Malmö en Göteborg (Batchelor, 2015). Ten opzichte van de andere Europese regio's is dit aantal erg laag, maar Zweden heeft de laatste tijd een enorme



ontwikkeling doorgemaakt wat betreft omzet; in 2014 is de totale Zweedse omzet gegroeid met 80 procent (Batchelor, 2015) en dit zorgt voor een totale omzet van ongeveer 312 miljoen euro in 2015 (Newzoo, 2015). Daarnaast is er een incubator actief, The Nordic Game Institute, die subsidies verstrekt en gratis huisvesting biedt aan startende gamebedrijven (The Nordic Game Institute, 2015).

---

#### 4.6.1 GAMESECTOR IN MALMÖ

Malmö kent ongeveer twintig gamebedrijven die zich richten op digitale games. De meeste van hen zijn ontwikkelaars. De centrale ligging van Malmö is belangrijk, het is een soort 'gateway' naar Zweden en de regio is goed verbonden met Denemarken. Malmö ligt in de regio Skåne en dankt haar ontwikkeling in de gamesector voornamelijk aan de aanwezigheid van een hoog opgeleide bevolking (Skåne, 2015). Er werken ongeveer 550 mensen in de game-industrie in Malmö, verdeeld over ongeveer 40 bedrijven. Ook Ubisoft heeft een vestiging in Malmö (Skåne, 2014, p. 5-8). Tevens kent Malmö het Spelplan-ASGD en het Nordic Game Program, die fondsen ten behoeve van de game-industrie huisvesten (Egmond, 2012, p. 103).

---

#### 4.6.2 MARKETINGINSTRUMENTEN MALMÖ

De regio Skåne heeft een eigen investment agency, die Invest in Skåne heet. Zij heeft een website die in het Chinees en Engels beschikbaar is. De website is vrij overzichtelijk, per sector staan de voordelen voor vestiging beschreven. Voor de gamesector is dit voornamelijk de aanwezigheid van een goed ontwikkeld digitaal netwerk (Invest in Skåne, 2015a). De services die Invest in Skåne levert worden alleen genoemd maar niet verder besproken. De website vermeldt verder ervaringen van reeds gevestigde bedrijven en heeft een eigen zoekmachine voor kantoorruimte (Invest in Skåne, 2015b).

Invest in Skåne heeft een eigen Twitteraccount maar is maar zelden actief op dit medium. Bovendien wordt alleen maar content gedeeld. Dit geldt ook voor het Facebookaccount en het account op LinkedIn, al staat hier nog een aantal artikelen op en wordt er basisinformatie over de organisatie gedeeld. Daarbij ligt de focus op alle sectoren en niet op alleen de gamesector. Er wordt dus nog niet veel gebruik gemaakt van sociale media, maar de intentie om is dit in de komende jaren te intensiveren (D. Kipowski, persoonlijke communicatie, 27 mei 2015).

Een bekend evenement waar volgens Daniel Kipowski, manager ICT van Invest in Skåne, veel gebruik van wordt gemaakt is de Nordic Game Conference. Hij noemt dit, samen met persoonlijk contact met potentiële investeerders en reeds gevestigde bedrijven, de belangrijkste marketinginstrumenten voor deze regio. Van tijd tot tijd wordt gebruik gemaakt van andere evenementen om in contact te komen met bedrijven (D. Kipowski, persoonlijke communicatie, 27 mei 2015).

Artikelen in vakbladen of kranten is een instrument waar de instantie geen gebruik van maakt, omdat dit veel geld kost en relatief weinig oplevert. Wel worden er artikelen op de website geplaatst en op het Facebookaccount (Invest in Skåne, 2015c; D. Kipowski, persoonlijke communicatie, 27 mei 2015).

De regio Malmö is opgenomen in de Regional Competitiveness Index 2013, waarin zij een 27<sup>e</sup> plaats behaalt. Tevens maakt zij een grote ontwikkeling door. Dit geeft aan dat Malmö een grote concurrentiekracht heeft en dit gebruikt Invest in Skåne dan ook in haar acquisitie (D. Kipowski, persoonlijke communicatie, 27 mei 2015).



## 4.7 OVERZICHT EUROPESE REGIO'S

In tabel 4 wordt een overzicht gegeven van de marketinginstrumenten waarvan de verschillende Europese regio's gebruik maken. Hieruit is op te maken welke regio's veel gebruik maken van marketinginstrumenten en welke minder.

Tabel 4: Overzicht toegepaste marketinginstrumenten in concurrerende regio's Utrecht

| Stad / regio | Website | Sociale media | Meetings bedrijven | Relatie met media / publiciteit | Evenementen | Vakbladen of Kranten | Onderzoeksrapporten / benchmarks |
|--------------|---------|---------------|--------------------|---------------------------------|-------------|----------------------|----------------------------------|
| Amsterdam    | JA      | JA            | JA                 | JA                              | JA          | JA                   | JA                               |
| Manchester   | JA      | JA            | JA                 | JA                              | NEE         | NEE                  | JA                               |
| Edinburgh    | JA      | JA            | JA                 | JA                              | JA          | JA                   | JA                               |
| Lyon         | JA      | JA            | JA                 | JA                              | JA          | NEE                  | JA                               |
| Düsseldorf   | JA      | NEE*          | JA                 | JA                              | NEE         | NEE                  | JA                               |
| Berlijn      | JA      | JA            | JA                 | JA                              | JA          | JA                   | JA                               |
| Hamburg      | JA      | NEE*          | JA                 | JA                              | JA          | NEE                  | JA                               |
| Dublin       | NEE     | JA            | JA                 | JA                              | NEE         | JA                   | JA                               |
| Malmö        | JA      | JA            | JA                 | JA                              | JA          | NEE                  | JA                               |

\* Düsseldorf en Hamburg hebben, in tegenstelling tot Berlijn, geen eigen investeringsinstantie die op sociale media actief is. De Duitse regio's vallen allen onder de GTAI. Zij is namens heel Duitsland op zowel Twitter en LinkedIn als Facebook actief, maar richt zich niet specifiek op de onderzochte Duitse regio's en niet specifiek op de gamesector.

Uit tabel 4 is op te maken dat Amsterdam, Edinburgh en Berlijn het meest gebruik maken van marketinginstrumenten. Door deze resultaten te koppelen aan tabel 5, die hieronder weergegeven staat en verder geanalyseerd wordt, kan een beeld van de meest succesvolle regio's wat betreft marketing en buitenlandse acquisitie worden geschetst.

Tabel 5: Buitenlandse bedrijven per regio (2015)

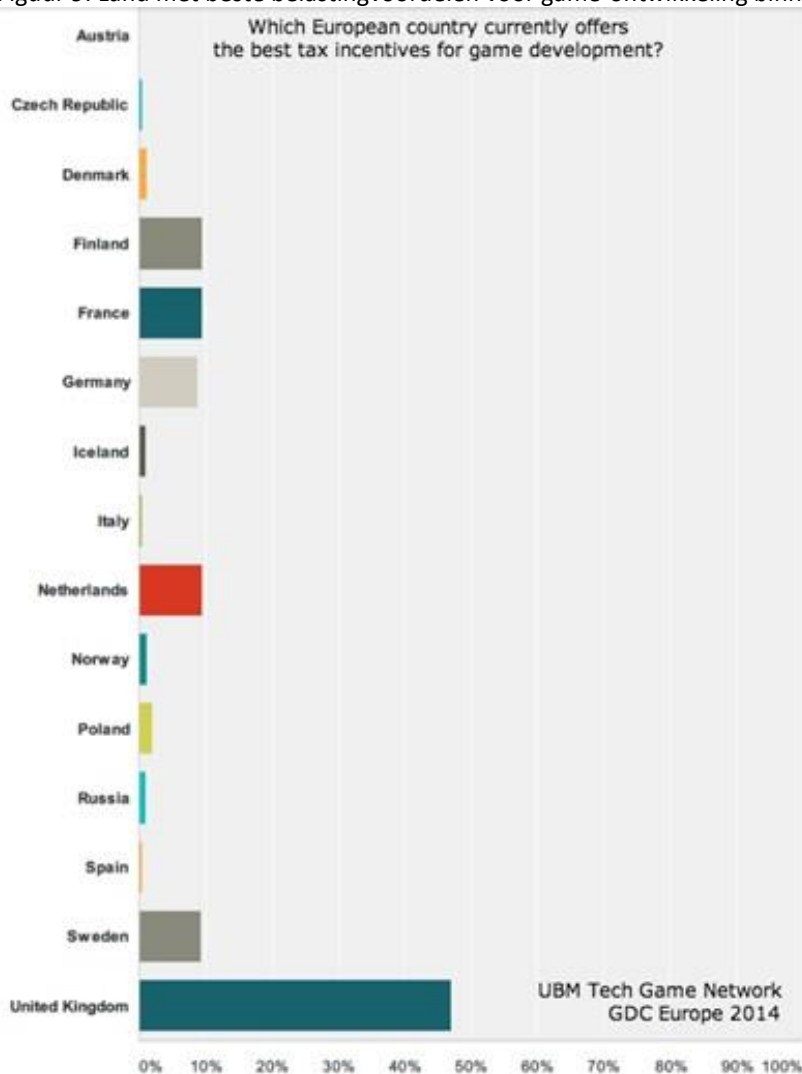
| Stad / regio | Aantal bedrijven | Aantal buitenlandse bedrijven | Procentueel aandeel buitenlandse bedrijven |
|--------------|------------------|-------------------------------|--|
| Amsterdam    | + 21.000         | + 2500                        | 11,9 %                                     |
| Manchester   | + 24.500         | + 2000                        | 8,2 %                                      |
| Edinburgh    | + 18.000         | + 3450                        | 19,2 %                                     |
| Lyon (regio) | + 39.500         | + 1800                        | 4,6 %                                      |
| Düsseldorf   | + 39.000         | + 3750                        | 9,6 %                                      |
| Berlijn      | + 56.000         | + 5950                        | 10,6 %                                     |
| Hamburg      | + 49.000         | + 3400                        | 6,9 %                                      |
| Dublin       | + 26.000         | + 2900                        | 11,2 %                                     |
| Malmö        | + 34.000         | + 1950                        | 5,7 %                                      |

Bronnen: Dun & Bradstreet (2015)

Tabel 5 geeft een overzicht van het aantal bedrijven, het aantal buitenlandse bedrijven en het procentuele aandeel buitenlandse bedrijven ten opzichte van alle bedrijven per regio. Het betreft bedrijven die geregistreerd staan als commercieel bij de kamer van koophandel en zijn opgenomen in de database van Dun & Bradstreet. Er is gekeken naar alle sectoren, omdat er geen cijfers van alleen de gamesector bekend zijn. Dit geeft een beeld van de mate waarop marketing, gericht op buitenlandse bedrijven, effectief is in de verschillende regio's, maar dit beeld is natuurlijk niet compleet. Bedrijven kunnen zich om verschillende redenen vestigen in een bepaald gebied, al geeft het procentuele aandeel van de buitenlandse bedrijven wel aan dat de regio om een bepaalde reden een goede locatie is voor buitenlandse bedrijven.

Het procentueel aandeel buitenlandse bedrijven geeft in zekere mate aan hoe succesvol marketing is in verschillende Europese regio's. Uit tabel 5 blijkt dat Amsterdam, Edinburgh, Berlijn en Dublin een groot aandeel buitenlandse bedrijven kennen. Dit zou deels te verklaren kunnen zijn uit hun marketingstrategieën, maar heeft ook te maken met andere factoren, zoals belastingvoordelen en levenskwaliteit.

Figuur 9: Land met beste belastingvoordelen voor game-ontwikkeling binnen Europa



Bron: Games Developer Conference (2014)

Figuur 9 laat een onderzoek onder 400 professionals uit de game-industrie zien. Hieruit wordt duidelijk dat het Verenigd Koninkrijk de grootste belastingvoordelen biedt. Deze staan ook beschreven in paragraaf 4.2 en geven aan welk voorbeeld Nederland, en daarmee ook Utrecht, aan het Verenigd Koninkrijk kan nemen. Grote belastingvoordelen, en daarmee financiële voordelen, trekken een bedrijf toch sneller over de streep. Dit blijkt ook uit het enquêteonderzoek uit hoofdstuk 3; hier werd aangegeven dat het financiële aspect vaak als belangrijkste criterium voor vestiging wordt gezien. Deze belastingvoordelen hebben niks te maken met de marketingstrategie van Invest Utrecht, maar zullen toch in de aanbevelingen genoemd worden omdat de acquisitie van meer gamebedrijven economische voordelen kan hebben voor heel Nederland.

In dit hoofdstuk zijn verschillende voorbeelden genoemd van gamebedrijven en hun overwegingen om de meest geschikte locatie te vinden. Deze worden hieronder met elkaar vergeleken. Correspondentie met bedrijven in de regio's Hamburg, Dublin en Malmö wees uit dat zij op basis van hun woonplaats voor de desbetreffende locatie hebben gekozen en derhalve geen gebruik hebben gemaakt van marketinginstrumenten. Om die reden zijn genoemde regio's niet opgenomen in tabel 5.

Tabel 5: Gebruikte marketinginstrumenten gamebedrijven

| Stad / regio | Bedrijf                      | Belangrijkste locatiefactoren  | Marketinginstrumenten  |
|--------------|------------------------------|--|--|
| Amsterdam    | Appromoters, Puzzles & Games | Aanwezigheid van talent en bedrijven waarmee wordt samengewerkt, centrale ligging, levenskwaliteit | Onderzoeksrapporten, eigen netwerk                                       |
| Manchester   | Cloud Imperium Games         | Aanwezigheid van talent, incentives van de overheid  | Eigen onderzoek, contact met economische ontwikkelingsinstanties         |
| Edinburgh    | Black Company Studios        | Financiële overwegingen, aanwezigheid van talent en gamegemeenschap, levenskwaliteit               | Eigen online onderzoek, contact met bedrijven waarmee wordt samengewerkt |
| Lyon         | Passtech Games               | Goedkope kantoorruimte, aanwezigheid van talent  | Eigen online onderzoek, onderzoeksrapporten, eigen netwerk               |
| Düsseldorf   | Blue Byte                    | Kosten, aanwezigheid van talent, levenskwaliteit   | Intern team  |
| Berlijn      | Gameloft                     | Kosten, aanwezigheid van talent, internationale uitstraling, levenskwaliteit                       | Intern team, onderzoeksrapporten, eigen online onderzoek                 |

In tabel 5 zijn de eerder genoemde voorbeelden schematisch weergegeven. Wat opvalt is dat al de genoemde bedrijven eigen onderzoek hebben gedaan naar de meest geschikte locatie. Het gaat hier om zowel individueel onderzoek als om een intern team dat het onderzoek heeft uitgevoerd. Daarnaast spelen onderzoeksrapporten en het eigen netwerk een belangrijke rol in het keuzeproces. Alleen Cloud Imperium Games heeft contact gezocht met economische ontwikkelingsinstanties. Black Company Studios heeft informatie ingewonnen bij bedrijven waarmee wordt samengewerkt. De bedrijven die gebruik hebben gemaakt van een intern onderzoeksteam, Blue Byte en Gameloft, zijn beide grote bedrijven. Dit komt overeen met eerdere bevindingen uit dit onderzoek, waaruit bleek dat met name grote bedrijven gebruik maken van interne onderzoeksteams.

Eerdere uitkomsten uit dit onderzoek tonen aan dat onderzoeksrapporten en contact met andere bedrijven en economische ontwikkelingsinstanties instrumenten zijn waarvan vrijwel elke regio gebruik maakt. Daarnaast is eigen onderzoek de belangrijkste informatiebron die niet onder de marketinginstrumenten valt en wordt er tevens veel gebruik gemaakt van het eigen netwerk. Ook de bedrijven uit de voorbeelden maken het meest gebruik van deze instrumenten. Dit komt deels overeen met de bevindingen uit hoofdstuk 3, waarin onderzoeksrapporten en het eigen netwerk ook als belangrijkste bronnen van informatie worden aangemerkt. Concluderend kan worden gezegd dat een instantie als Invest Utrecht voor de acquisitie van gamebedrijven het best gebruik kan maken van het contact houden met reeds gevestigde en het benaderen van potentiële gamebedrijven. Hier kunnen zij immers direct invloed op uitoefenen.

Als belangrijkste locatietekenen worden de aanwezigheid van talent en lage kosten genoemd. Dit komt niet geheel onverwacht overeen met de bevindingen van David Parker, die de aanwezigheid van talent als belangrijkste locatiefactor noemt, gevolgd door de kosten (D. Parker, persoonlijke communicatie, 21 mei 2015). In mindere mate worden de levenskwaliteit, de centrale ligging, de internationale uitstraling en de aanwezigheid van een gamegemeenschap genoemd. Invest Utrecht heeft natuurlijk op vrijwel geen van deze factoren directe invloed, al kunnen er afspraken worden gemaakt met de DGG ten behoeve van de acquisitie van gamebedrijven. Deze worden in hoofdstuk 5.2 behandeld.

## 5 – CONCLUSIES EN ADVIES

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste aspecten wat betreft inzet van marketinginstrumenten uiteengezet die kunnen helpen een goede marketingstrategie voor de regio Utrecht te ontwikkelen. Daarnaast wordt gekeken op welke manier bedrijven zich informeren. Ten eerste zullen de belangrijkste marketinginstrumenten worden uitgelicht. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen grote en kleine bedrijven. Hoe informeren deze bedrijven zich nu, wat is de verwachting voor de toekomst en hoe is hierop in te springen door de regio Utrecht? Ook wordt gekeken of bepaalde bedrijven, verschillend in sector, grootte of culturele achtergrond, op een verschillende manier benaderd moeten worden. Dit vormt de basis voor de marketingstrategie van Invest Utrecht, die in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk zal worden gegeven. Belangrijk om te vermelden is echter dat er ook bedrijven zijn die op basis van bekendheid met een regio hun definitieve locatiekeuze daarop baseren. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een bedrijf gevestigd is in de woon- of studieplaats van een persoon. De uiteindelijke aanbevelingen zijn daar dan ook niet op gericht. De aanbevelingen zijn gericht op bedrijven die nog geen specifieke locatie voor ogen hebben.

### 5.1 CONCLUSIES

In deze paragraaf worden de belangrijkste marketinginstrumenten besproken. Dit gebeurt aan de hand van de uitkomsten uit voorgaande hoofdstukken.

#### 5.1.1 VERSCHILLEN TUSSEN BEDRIJVEN

Er bestaan verschillen tussen bedrijven wat betreft de manier waarop zij benaderd worden door economische ontwikkelingsinstanties en de manier waarop zij zoeken naar een nieuwe vestigingslocatie. Dit heeft te maken met de grootte van het bedrijf, de sector waar deze zich in bevindt en de culturele achtergrond ervan.

De grootte van het bedrijf is in zekere mate doorslaggevend voor de manier waarop geprobeerd wordt een goede vestigingslocatie te vinden. Grote bedrijven hebben vaak een interne research afdeling die verschillende locaties in overweging neemt en uiteindelijk kiest voor de meest geschikte locatie. Vanzelfsprekend heeft het management hier een stem in. Daarnaast kunnen grote bedrijven vaak gebruik maken van consultancybureaus. Deze locatieadviseurs nemen het werk van het bedrijf over en leveren een shortlist van meest geschikte locaties aan. Vaak worden die locaties bezocht en hierna vindt de uiteindelijke keuze plaats. Nadeel is dat deze manier van onderzoek doen vaak erg duur is en voornamelijk voor grote bedrijven is weggelegd. Middelgrote- en kleine bedrijven hebben simpelweg niet genoeg geld om een interne research afdeling op te zetten of om een consultancybureau in te huren. Zij gaan dan ook op een andere manier op zoek naar een geschikte locatie. Uit de interviews blijkt dat zij zelf informatie opzoeken, zoeken naar locaties die dichtbij bedrijfs-gerelateerde zaken liggen, zoals het geval is met Cyberstep in Utrecht, en gebruik maken van websites van economische ontwikkelingsinstanties. Deze instanties worden daarnaast vaak gebruikt om te helpen met het opstarten van het bedrijf op de desbetreffende locatie.

Tevens bestaan er, afhankelijk per sector, verschillen in de benadering van bedrijven. Uit de interviews is gebleken dat de gamesector over het algemeen persoonlijker en toegankelijker is dan

andere sectoren. In de kredietverzekeringssector is het bijvoorbeeld, in ieder geval in Nederland, erg zakelijk en onpersoonlijk. Dit komt mede door de enorme concurrentiestrijd binnen deze sector. Doordat de gamesector zo toegankelijk is worden bedrijven daarom eerder benaderd en benaderen zij ook eerder economische ontwikkelingsinstanties. De grootte van de sector speelt natuurlijk ook mee; de meeste gamebedrijven zijn erg klein waardoor er al snel persoonlijke relaties ontstaan. Bij de grote bedrijven in de gamewereld is dit al een stuk minder. Er zal daardoor een verschil zijn in de manier waarop de bedrijven benaderd worden en hoe zij onderzoek doen naar een nieuwe vestigingsplaats.

Naast bovengenoemde verschillen bestaat er tevens een verschil in benadering als gevolg van de culturele achtergrond van een bedrijf. De organisatie binnen een Aziatisch bedrijf verschilt sterk van die binnen een Amerikaans of Europees bedrijf. Een Aziatisch bedrijf is, tot op zekere hoogte, minder strategiegedreven dan een Amerikaans bedrijf. Als gevolg hiervan spelen persoonlijke relaties een grotere rol (McKinsey & Company, 2008, p. 15-17). Charissa Korebrits is het hier niet mee eens. Uit haar ervaring zijn Japanse bedrijven erg zakelijk in hun benadering, al hangt dat voornamelijk af van de grootte van het bedrijf (C. Korebrits, persoonlijke communicatie, 4 juni 2015). Er zou natuurlijk wel een verschil in benadering kunnen zijn tussen bedrijven uit verschillende Aziatische landen. Bij Amerikaanse bedrijven is de besluitvorming voornamelijk een strategisch proces. Zij kiezen een locatie op basis van harde feiten en denken zo tot de meest geschikte locatie te komen. Daarnaast hebben Aziatische bedrijven de neiging elkaar te volgen, daar waar Amerikaanse bedrijven dat niet hebben. Hier is gebruik van te maken in de marketingstrategie, maar daar wordt later in dit hoofdstuk nog verder op ingegaan. Tevens bestaat er een verschil in de wijze waarop bedrijven met een verschillende culturele achtergrond onderzoek doen of laten doen. Uit het gesprek met Camilla Sharp is gebleken dat het inhuren van een bureau in de Verenigde Staten veel gebruikelijker is dan ergens anders. Daarnaast moet bij het gebruik van marketinginstrumenten als sociale media rekening worden gehouden met culturele verschillen. Een al eerder genoemd voorbeeld is de benadering via Weibo in China tegenover Twitter in Europa en Amerika.

---

### 5.1.2 VESTIGINGSPLAATSVOORDELEN VOOR BEDRIJVEN

In deze paragraaf worden de verschillende vestigingsplaatsvoordelen benoemd die de concurrerende regio's van Utrecht hebben ingezet om buitenlandse bedrijven aan zich te binden. Dit zijn de harde factoren die de vestiging voor een bedrijf in die regio aantrekkelijk maken. Elke regio heeft wel één of meerdere fondsen of subsidies wat betreft de game-industrie. Toch zijn de onderlinge verschillen groot. Utrecht zal deze subsidies en stimuleringsfondsen moeten behouden zodat het kan blijven concurreren met andere regio's, maar daarnaast zal Nederland in het algemeen haar fondsen en subsidies voor deze sector moeten uitbreiden. Vergeleken met Europese regio's als Berlijn en Lyon loopt Nederland achter op dat gebied. Uitbreiding hiervan kan de concurrentiekracht van Nederland in deze sector verbeteren.

Een ander vestigingsplaatsvoordeel dat uit dit onderzoek naar voren is gekomen is de gratis huisvesting voor gamebedrijven. In de regio Malmö is The Nordic Game Institute als incubator actief, net als Dutch Game Garden in delen van Nederland. Waar Dutch Game Garden betaalbare huisvesting aanbiedt, biedt The Nordic Game Institute dit gratis aan. Dit is natuurlijk erg aantrekkelijk, zeker omdat startende gamebedrijven vaak niet veel geld te besteden hebben. Dit kan ook aantrekkelijk zijn voor buitenlandse bedrijven, al zijn het vaak de wat grotere, gevestigde namen

die zich in het buitenland vestigen. Toch kan dit interessant voor hen zijn, omdat er op deze manier een gamehub kan ontstaan waar veel gamebedrijven geclusterd zitten. Kennis kan zodoende op een makkelijke manier gedeeld worden.

Een belangrijk aspect dat een rol speelt bij locatiekeuze is het belastingklimaat. Ook hierin zijn de verschillen tussen diverse landen groot. Een voorbeeld van een gunstig klimaat is de belastingvermindering op productiekosten van gamebedrijven zoals in Frankrijk is ingevoerd. Door deze maatregel komen gamebedrijven in aanmerking om 20 procent van hun productiekosten terug te krijgen van de overheid (Bridges, 2012). Dit maakt het interessant voor buitenlandse bedrijven om zich hier te vestigen. Een ander belastingvoordeel kan worden gevormd door een lagere vennootschapsbelasting in te voeren. Deze ligt in het Verenigd Koninkrijk momenteel erg laag, namelijk op 20 procent. Dat is het laagste van de G20, een groep van 19 landen en de Europese Unie die gezamenlijk 80 procent van de wereldhandel beslaat en 90 procent van het wereldwijde BNP (UK Trade & Investment, 2015). Omdat het gemiddelde percentage van de Europese Unie wordt gehanteerd valt Ierland buiten beschouwing. Als individueel land behoort zij niet tot de G20, maar Ierland heeft zelfs een nog aantrekkelijkere vennootschapsbelasting; deze ligt hier momenteel op 12,5 procent. In Nederland bedraagt dit 25 procent, waardoor het als vestigingslocatie voor bedrijven uit financieel oogpunt minder aantrekkelijk is dan bijvoorbeeld Ierland of het Verenigd Koninkrijk.

---

### 5.1.3 BELANGRIJKSTE MARKETINGINSTRUMENTEN

Bedrijven worden in het algemeen op verschillende manieren benaderd. Uit voorgaande hoofdstukken is duidelijk geworden dat bepaalde instrumenten beter zijn in te zetten dan andere en er kansen liggen voor sociale media, zowel op het gebied van marketing als van branding. Tevens is het van belang dat er een combinatie van marketinginstrumenten moet worden ingezet. Op die manier is het beste resultaat te behalen. Uit tabel 4 in hoofdstuk 4.7 blijkt dat de website van een economische ontwikkelingsinstantie, sociale media, meetings met bedrijven, de relatie met media en publiciteit en onderzoeksrapporten/benchmarks de instrumenten zijn waarvan vrijwel elke regio gebruik maakt. Deze worden dan ook aangewezen als belangrijkste marketinginstrumenten en worden hieronder beschreven.

Ten eerste het gebruik van de website van een economische ontwikkelingsinstantie. Uit informatie van Nelleke Marrazza-Kruiswijk van de NFIA uit 2015 en het rapport van DCI uit 2014 blijkt dat dit door bedrijven als goede informatiebron wordt gezien. Ook de ontwikkelingsinstanties zelf maken hier graag gebruik van; de belangrijkste informatie is op een makkelijke manier aan potentiële bedrijven over te brengen. Ook verschillende respondenten uit interviews menen dat het gebruik van deze websites fundamenteel is voor het overbrengen van de juiste informatie. Deze dienen dan ook altijd volledig en actueel te zijn. Tevens kunnen er op de website promotiefilmpjes worden geplaatst die kunnen bijdragen aan het aantrekken van de gewenste sector. De website is een goed begin voor het inwinnen van informatie over een potentiële vestigingslocatie.

Ten tweede de inzet van sociale media als hulpmiddel in het aantrekken van buitenlandse bedrijven. Het rapport van DCI uit 2014 gaf aan dat sociale media niet als goede informatiebron worden gezien door bedrijven. Sociale media zijn een relatief nieuw fenomeen dat nog niet heel lang gebruikt wordt. Dit zou de reden kunnen zijn dat veel directieleden van bedrijven het nog niet zien als hulpmiddel in de zoektocht naar een nieuwe locatie. Het rapport onthult echter ook dat bijna 80

procent van de directieleden wel degelijk gebruik maakt van sociale media voor business doeleinden. Daar ligt een enorme kans voor economische ontwikkelingsinstanties. Uit de interviews is gebleken dat sociale media dan wel op de juiste manier gebruikt moeten worden. Men moet niet alleen informatie delen, maar ook reageren op vragen van mensen, oftewel interactief zijn, en de doelgroep goed afbakenen. Tevens is het verstandig op elk medium op dezelfde wijze te werken, zowel wat betreft inhoud als vorm. Dit straalt uniformiteit uit en zorgt voor herkenning. De informatie die gedeeld wordt dient toegespitst te zijn op het uiteindelijke doel, acquisitie van buitenlandse bedrijven. Hier moet men zich te allen tijde van bewust zijn.

Ten derde de meetings van economische ontwikkelingsinstanties met bedrijven. Deze worden in eerste instantie niet gezien als belangrijke bron van informatie voor bedrijven, terwijl locatieadviseurs dit wel heel belangrijk vinden. Dit kan voor bedrijven veranderen wanneer een locatie de shortlist heeft gehaald. Op dat moment kan een economische ontwikkelingsinstantie een grote rol spelen in het opstarten van het bedrijf. Een goed voorbeeld is Contax, dat zelf de keuze voor Utrecht heeft gemaakt en hierna is geholpen door Invest Utrecht in de zoektocht naar kantoorruimte en personeel en het in contact brengen met makelaars voor huisvesting. Voor een goede relatie met de bedrijven in de regio zal persoonlijk contact met deze bedrijven van belang zijn. Dit kan tevens toekomstige acquisitie van andere bedrijven ten goede komen, omdat bedrijven met elkaar praten. Bedrijven zien vergelijkbare bedrijven als belangrijkste bron van informatie. Omdat deze in dezelfde sector werkzaam zijn valt er een goed beeld te schetsen van het vestigingsklimaat in de regio. Dit geeft, vanuit het oogpunt van een economische ontwikkelingsinstantie, ook het belang aan van een goede relatie met de bedrijven in je regio. Hier wordt later in dit hoofdstuk nog op ingegaan. Opmerkelijk is dat niemand van de respondenten, op Camilla Sharp na, de vergelijkbare bedrijven noemt als belangrijke bron van informatie. Dit kan natuurlijk ook aan de sector of grootte van het bedrijf dat geïnterviewd is liggen, want het DCI rapport geeft duidelijk aan dat deze bron belangrijk is. Evenementen zijn in zekere zin aan dit instrument te koppelen, want hier ontmoeten economische ontwikkelingsinstanties en bedrijven elkaar.

Ten vierde de relatie met media en publiciteit. Iedere regio maakt hiervan gebruik om haar gebied te promoten, vaak door typische kenmerken van de regio te benoemen. Dit marketinginstrument lijkt dan ook geschikt voor de branding van een regio. Een voorbeeld is de regio Lyon, waar dertien instanties samenwerken onder het 'brand' ONLYLYON, waardoor de naamsbekendheid en uniformiteit toeneemt.

---

#### 5.1.4 BELANGRIJKSTE OVERIGE INFORMATIEBRONNEN

Een aantal informatiebronnen waarvan bedrijven gebruik kunnen maken in hun zoektocht naar een nieuwe vestigingslocatie kunnen niet als puur marketinginstrument ingezet worden maar kunnen wel als bijzonder nuttig worden beschouwd. In deze paragraaf wordt uiteengezet welke dit zijn. Met deze informatiebronnen valt in de marketingstrategie rekening te houden.

Ten eerste zijn er benchmarks en onderzoeksrapporten. Regio's betalen doorgaans om te worden opgenomen in deze rapporten, waardoor het kan worden gezien als marketinginstrument. Zij leveren informatie aan over de eigen regio. Uit voorgaande hoofdstukken blijkt dat directieleden deze benchmarks als erg waardevolle bron van informatie zien, waardoor het voor een regio een must is



hierin opgenomen te worden. Om op de radar van potentiële bedrijven te komen en blijven zal men dit instrument moeten blijven inzetten.

Bedrijven kunnen ook zelf op onderzoek gaan. Meestal zijn het de kleinere bedrijven die eigen online onderzoek doen. Uit het voorbeeld van Matthew Reddy is dit ook gebleken. Hij heeft de uitkomsten van de interne research afdeling gecombineerd met persoonlijke motieven. Dit heeft hij gedaan door middel van eigen online onderzoek. Door Utrecht online beter vindbaar te maken kan op dit eigen onderzoek worden ingesprongen. Hiervoor is een sterk 'brand' Utrecht nodig. De realisatie hiervan kan echter veel tijd en geld kosten, dus de vraag is of dit daadwerkelijk moet worden gedaan.

Tabel 6: Specifieke kracht van ieder instrument

| Benaderwijze  | Klein Westers bedrijf   | Groot Westers bedrijf   | Klein Aziatisch bedrijf   | Groot Aziatisch bedrijf   |
|---|---|---|---|---|
| <b>Website economische ontwikkelingsinstantie</b>   | ++ Altijd gebruiken. Veel kracht als de juiste informatie wordt vermeld.  | ++ Altijd gebruiken. Veel kracht als de juiste informatie wordt vermeld.  | ++ Altijd gebruiken. Veel kracht als de juiste informatie wordt vermeld.  | ++ Altijd gebruiken. Veel kracht als de juiste informatie wordt vermeld.  |
| <b>Sociale media (in de ( nabije) toekomst kan de kracht en het gebruik ervan toenemen)</b>                 | 0 Ter informatie gebruiken, maar ook dialoog aangaan. Heeft (nog) niet veel kracht.                                   | - Kan ter informatie dienen in de toekomst, nu niet. Heeft weinig invloed op grote bedrijven.                         | 0 Ter informatie gebruiken, maar ook dialoog aangaan, waar mogelijk via Weibo. Heeft (nog) niet veel kracht.          | 0 Kan ter informatie dienen in de toekomst nu niet. Heeft weinig invloed op grote bedrijven, maar via Weibo toegankelijker. |
| <b>Meetings met bedrijven</b>   | ++ Altijd gebruiken. Kan bedrijven enorm helpen en heeft daarom veel kracht.  | ++ Altijd gebruiken. Kan bedrijven enorm helpen en heeft daarom veel kracht.  | ++ Altijd gebruiken. Kan bedrijven enorm helpen en heeft daarom veel kracht.  | ++ Altijd gebruiken. Kan bedrijven enorm helpen en heeft daarom veel kracht.  |
| <b>Relatie met media en publiciteit</b>   | + Altijd gebruiken. Kan je regio onder de aandacht van bedrijven brengen. Heeft enige kracht.                         | + Altijd gebruiken. Kan je regio onder de aandacht van bedrijven brengen. Heeft enige kracht.                         | 0 Kan je regio onder de aandacht van bedrijven brengen, mits deze relaties ook in Azië zijn. Heeft enige kracht.      | 0 Kan je regio onder de aandacht van bedrijven brengen, mits deze relaties ook in Azië zijn. Heeft enige kracht.            |
| <b>Evenementen (Conclusie: voornamelijk naar evenementen waar grote bedrijven komen)</b>                    | - Zeer beperkt gebruiken. Heeft niet veel kracht en kost relatief veel geld.  | 0 Beperkt gebruiken. Heeft niet veel kracht maar mate van economische ontwikkeling weegt op tegen kosten.             | - Zeer beperkt gebruiken. Heeft niet veel kracht en kost relatief veel geld.  | 0 Beperkt gebruiken. Heeft niet veel kracht maar mate van economische ontwikkeling weegt op tegen kosten.                   |
| <b>Vakbladen of Kranten</b>   | -- Niet gebruiken. Kost relatief veel geld en het effect is minimaal.   | -- Niet gebruiken. Kost relatief veel geld en het effect is minimaal.   | -- Niet gebruiken. Kost relatief veel geld en het effect is minimaal.   | -- Niet gebruiken. Kost relatief veel geld en het effect is minimaal.   |
| <b>Onderzoeksrapporten of benchmarks (conclusie: niet in alle mogelijke rapporten, alleen de bekendste)</b> | + Gebruiken. Zorgen dat je wordt opgenomen in de bekendste rapporten. Heeft veel kracht bij opname in deze rapporten. | + Gebruiken. Zorgen dat je wordt opgenomen in de bekendste rapporten. Heeft veel kracht bij opname in deze rapporten. | + Gebruiken. Zorgen dat je wordt opgenomen in de bekendste rapporten. Heeft veel kracht bij opname in deze rapporten. | + Gebruiken. Zorgen dat je wordt opgenomen in de bekendste rapporten. Heeft veel kracht bij opname in deze rapporten.       |

In tabel 6 is voor elk type bedrijf per wijze van benaderen aangegeven of dit een specifieke kracht voor die doelgroep heeft, wat die dan is en wanneer het gebruikt moet worden. Hieruit wordt duidelijk dat websites van economische ontwikkelingsinstanties, ontmoetingen met bedrijven en de relatie met de media sterk van invloed zijn.

Samenvattend kan worden gesteld dat verschillende factoren een rol spelen in het locatiekeuzeproces. Hierbij spelen zowel de grootte van het bedrijf, de culturele achtergrond en de vestigingsvoordelen van een bepaald gebied als persoonlijke voorkeuren en in mindere mate de sector een rol. Het gaat dus om zowel harde als zachte factoren. Daarnaast gaat het altijd om een combinatie van instrumenten. Doordat zoveel verschillende aspecten meespelen is het moeilijk één specifieke marketingstrategie voor Invest Utrecht te ontwikkelen. Dit vraagt dus altijd maatwerk, met ruimte voor differentiatie binnen de strategie.

## 5.2 ADVIES VOOR MARKETINGSTRATEGIE

In deze laatste paragraaf wordt de marketingstrategie voor Invest Utrecht vormgegeven, waarmee naar verwachting het meeste succes kan worden behaald wat betreft acquisitie van buitenlandse bedrijven. Tevens wordt er ingegaan op de nazorg voor bedrijven en de voordelen van het onderhouden van de verdere relatie met deze bedrijven.

### 5.2.1 DE MARKETINGSTRATEGIE VAN UTRECHT

Om tot een goede marketingstrategie te komen wordt zoals gezegd gekeken naar de concurrerende regio's van Utrecht en wordt er rekening gehouden met hetgeen uit de interviews, het Fan Crunch-onderzoek en het enquêteonderzoek naar voren is gekomen. Daarnaast is het belangrijk te kijken op welke manier op de overige informatiebronnen van bedrijven is te anticiperen. Ook wordt gekeken naar de vestigingsplaatsvoordelen voor bedrijven in verschillende regio's, al is dit wat betreft marketing niet te beïnvloeden. De optimalisatie van het vestigingsklimaat voor (game)bedrijven zal met nationale of regionale overheden en incubators besproken moeten worden. Een combinatie van de meest effectieve marketinginstrumenten lijkt in de acquisitiestrategie de beste manier om bedrijven aan te trekken. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de kosten en baten van een instrument. Daarnaast moet het culturele aspect van een bedrijf in acht worden genomen; Invest dient zodoende rekening te houden met de uitkomsten uit tabel 6 in paragraaf 5.1.4. Vanuit deze overwegingen kunnen de volgende aanbevelingen voor Invest worden gedaan.

De website van Invest Utrecht is één van de belangrijkste instrumenten waarmee bedrijven op een relatief snelle en eenvoudige manier waardevolle informatie over de provincie kunnen bemachtigen. In vergelijking met websites van andere ontwikkelingsinstanties kan deze nog verbeterd worden. De website van IDA Ireland kan als voorbeeld hiervoor dienen. Deze website is erg overzichtelijk en bevat zowel informatie over het opzetten van een bedrijf, de levenskwaliteit in de regio als ervaringen van andere bedrijven, evenals de unieke voordelen van een bepaalde sector per regio, een volledige lijst van bedrijven en de services die worden aangeboden door de instantie. Manchester en Malmö bieden een zoekmachine voor kantoorruimte en huisvesting aan. Dit biedt bedrijven een extra service. De website is recent vernieuwd en is overzichtelijk. De service van Invest Utrecht kan worden verbeterd wanneer ook informatie over het opstarten van een bedrijf, een zoekmachine en een volledige lijst van bedrijven opgenomen worden. Daarnaast is de website

momenteel alleen in het Engels te raadplegen. Om deze toegankelijker te maken voor bijvoorbeeld bedrijven in China, een land waar Invest Utrecht zich op richt, zal dit aangepast moeten worden door talen toe te voegen. Met de huidige focus zullen in ieder geval de Chinese en Duitse taal moeten worden toegevoegd. Mogelijk zal dit in de toekomst ook gelden voor een wereldtaal als Spaans. Belangrijk is wel dat hier niet in wordt doorgeslagen zoals Düsseldorf heeft gedaan. Haar website is weer te geven in elf talen en dit lijkt enigszins overdreven. Daarbij gaat er enorm veel tijd in zitten, die misschien beter aan andere activiteiten besteed kan worden. Een video over de levenskwaliteit kan een toegevoegde waarde hebben, zoals blijkt uit het voorbeeld van Contax. Dit is dan ook nuttig om op de website te plaatsen.

Uit dit onderzoek blijkt dat sociale media tot op heden zelden gebruikt worden als marketinginstrument. Directieleden van bedrijven geven de voorkeur aan andere instrumenten. Verschillende respondenten verwachten echter dat het gebruik van sociale media in de toekomst een belangrijke rol gaat spelen in marketing. Momenteel worden sociale media door verschillende investeringsinstanties in Europa voornamelijk gebruikt om content te delen en bijvoorbeeld niet om de dialoog aan te gaan met personen. Het is aan te bevelen dit laatste wel te doen, omdat op een relatief makkelijke manier is te achterhalen wat er speelt bij bedrijven of welke vragen zij hebben. Een interactieve omgang via sociale media kan zo de service van een instantie verhogen. Belangrijk is wel om uniformiteit op ieder sociaal medium waarop je actief bent uit te stralen. Dit komt professioneel over en vergroot de herkenbaarheid. Tevens is het van belang kritisch te kijken welke sociale media iets toevoegen en deze ook actief te gebruiken. Sociale media zijn bij uitstek geschikt om contact te zoeken met kleinere bedrijven omdat grote bedrijven vaak een consultancybureau inhuren of de interne researchafdeling het werk laten doen. Zij laten zich op dit moment niet snel beïnvloeden door sociale media. Men moet kritisch blijven dat hetgeen wat op sociale media wordt geplaatst het hoofddoel, de acquisitie van buitenlandse bedrijven, dient. De content die geplaatst wordt moet dan ook duidelijk op de doelgroep gericht zijn waarop gefocust wordt. Dit kan de dialoog met bedrijven op gang brengen. Zoals gezegd richt Invest Utrecht zich onder andere op China. Naast Twitter zou het goed zijn ook op Weibo actief te zijn; iets wat geen enkele investeringsinstantie tot op heden doet. Invest Utrecht heeft een Chineessprekende werknemer, die dit op zich zou kunnen nemen.

Invest Utrecht betaalt soms mee aan benchmarks en levert hiervoor informatie aan waardoor ze wordt opgenomen in zulke rapporten. Alles in overweging nemende lijkt het noodzakelijk om dit te blijven doen zodat men op de radar van bedrijven komt en blijft. De relatie met media speelt hier een belangrijke rol in, want door middel van media kan de regio op een eenvoudige en relatief goedkope manier gepromoot worden. Daarnaast bezoekt Invest evenementen in binnen- en buitenland en ontmoet daar potentiële nieuwe bedrijven. Het ontmoeten van nieuwe bedrijven vormt een basis voor de potentiële verdere relatie. Dit persoonlijke contact met bedrijven blijft een belangrijk instrument, getuige het aantal leads uit tabel 1 in hoofdstuk 1 en zal daarom altijd ingezet moeten worden.

Het plaatsen van artikelen in kranten of vakbladen lijkt een overbodig instrument te zijn, ondanks dat directieleden van bedrijven dit als een belangrijke bron van informatie zien. Bijna geen enkele regio die in dit onderzoek is betrokken maakt hiervan gebruik en het levert tevens weinig directe investeringen op. Daarbij kost het plaatsen van artikelen geld, dus wat betreft effectiviteit is het niet aan te raden een deel van het al beperkte budget aan zo'n instrument te besteden.

Zoals vermeld maken veel bedrijven gebruik van eigen online onderzoek. Om Utrecht via internet beter vindbaar te maken als ideale vestigingsplaats voor (game)bedrijven is een sterk brand van Utrecht nodig. Hier dient de afweging te worden gemaakt of dit op termijn lonend is; de branding van de regio Utrecht brengt enorm veel actoren met zich mee. Het realiseren van zo'n brand kost daardoor ontzettend veel tijd en geld, terwijl de baten ervan op voorhand niet duidelijk zijn. Vanuit het perspectief van Invest Utrecht lijkt dit daarom niet verstandig. Pas wanneer de provincie zelf haar brand wil versterken en hiervoor partners zoekt zou Invest hierop kunnen inhaken. Invest kan echter wel haar sociale mediakanalen inzetten voor de branding van de regio zoals gebleken uit de presentatie van Chris Fair. Dit is financieel verantwoord en heeft een groot bereik, al zal zij dit wel met andere partijen binnen de regio Utrecht moeten afstemmen. Dit voorkomt een mogelijk verkeerde manier van branding voor de regio.

Naast bovenstaande marketinginstrumenten is er een aantal harde factoren die de vestiging van een gamebedrijf in Nederland en specifiek de regio Utrecht aantrekkelijk kan maken. Deze factoren zijn (nog) niet in Nederland aanwezig en zijn afgeleid van concurrerende regio's van Utrecht. In Malmö verstrekt de incubator, The Nordic Game Institute, gratis huisvesting aan start-ups en verstrekt zij tevens subsidies. Dit zou de Dutch Game Garden ook kunnen doen. Haar pand aan het Jaarbeursplein in Utrecht is tevens erg goed bereikbaar, iets wat vaak gewild is door bedrijven. Er zullen wel afspraken moeten worden gemaakt op welke manier dit gefinancierd moet worden. Daarnaast zal er een regeling moeten worden getroffen met de bedrijven die momenteel gebruik maken van de kantoorruimte. Mogelijk zullen ook met andere regionale overheden afspraken moeten worden gemaakt, omdat de Dutch Game Garden tevens in Nieuwegein en Breda is gevestigd. Het voordeel van het feit dat veel gamebedrijven bij elkaar zitten is dat verschillende kennis op een gemakkelijke manier gedeeld kan worden.

De aanwezigheid van voldoende talent wordt veel genoemd door respondenten als belangrijke locatiefactor. Hoewel Invest vrijwel geen invloed heeft op dit gegeven, kunnen er afspraken met de DGG gemaakt worden ten behoeve van de acquisitie van gamebedrijven. Op regionaal niveau kan een gametalent-ontwikkelingsprogramma worden ontwikkeld op de HKU of de Universiteit Utrecht, waarmee de aanwezigheid van talent toeneemt.

Een ander voordeel voor bedrijven, belastingtechnisch gezien, kan worden overgenomen van Frankrijk. Hier komen gamebedrijven in aanmerking om 20 procent van hun productiekosten terug te krijgen van de overheid. Ter stimulering van de gehele gamesector in Nederland zal dit op nationaal niveau moeten plaatsvinden. Wil Utrecht zich juist als hart van de Nederlandse game-industrie verder ontwikkelen dan zullen er op regionaal niveau, dus met de provincie Utrecht, afspraken moeten worden gemaakt om dit te kunnen financieren. Daarnaast kan Nederland een voorbeeld nemen aan het Verenigd Koninkrijk. Uit figuur 9 in hoofdstuk 4.7 blijkt dat het Verenigd Koninkrijk de meeste belastingvoordelen biedt voor game-ontwikkeling. Dat dit belangrijk is blijkt ook uit hoofdstuk 3, waarin het financiële plaatje bijna altijd als grootste uitdaging in het wel of niet opzetten van het gamebedrijf in het buitenland naar voren komt. Het vennootschapsbelastingklimaat in Ierland is een voorbeeld van een goede manier om veel buitenlandse investeringen aan te trekken. Het belastingpercentage ligt op 12,5 procent, oftewel de helft van het niveau in Nederland. Door dit percentage te verlagen zal Nederland voor bedrijven een interessante plek worden om zich te vestigen. Ook dit zal op nationaal niveau besproken moeten worden en Invest Utrecht heeft hier geen invloed op. Wellicht kan de NFIA hierin een rol spelen.

Uit het overzicht in hoofdstuk 4.7 blijkt dat Utrecht wat betreft effectieve marketing een voorbeeld kan nemen aan Amsterdam, Edinburgh, Berlijn en Dublin. Deze regio's hebben het grootste aandeel buitenlandse bedrijven. Amsterdam, Edinburgh en Berlijn maken gebruik van alle besproken marketinginstrumenten, wat aangeeft dat een omvangrijke combinatie van instrumenten de juiste keuze is in het vormen van een marketingstrategie. De gegevens uit tabel 4 geven het gebruik van marketinginstrumenten door gamebedrijven weer. Omdat er geen cijfers beschikbaar zijn over het percentage buitenlandse gamebedrijven per regio is in tabel 5 gekozen om te kijken naar het percentage buitenlandse bedrijven, gemeten over alle sectoren. Het is onbekend op welke manier deze buitenlandse bedrijven aangetrokken zijn. Men mag er echter vanuit gaan dat de gegevens uit deze tabellen naast elkaar gelegd kunnen worden, omdat uit dit onderzoek is gebleken dat gamebedrijven op een vergelijkbare manier gebruik maken van marketing als bedrijven uit andere sectoren.

---

### 5.2.2 NAZORG EN VERDERE RELATIE

Wat erg belangrijk lijkt is de relatie van het bedrijf met de economische ontwikkelingsinstantie. Deze dient na vestiging onderhouden te worden. Uit het rapport van DCI (2014) blijkt dat directieleden in eerste instantie de ontmoetingen met economische ontwikkelingsinstanties niet belangrijk vinden. Uit verschillende gesprekken is echter gebleken dat een goede relatie met zulke instanties enorm kan helpen met het opzetten van het bedrijf en alles wat daaruit voortvloeit. Een voorbeeld hiervan is Contax, dat in hoofdstuk één is genoemd. Dit is voor Contax pas van belang geworden nadat al gekozen was voor Utrecht. Invest Utrecht heeft hen hulp geboden in het zoeken naar een kantoorpand, het assisteren in de zoektocht naar personeel en hen in contact brengen met makelaars voor huisvesting. Dit persoonlijke contact is voor de regio Utrecht, maar ook voor deze bedrijven belangrijk. Het is noodzakelijk dat die bedrijven minimaal eens per jaar worden bezocht en duidelijk is dat ze met vragen of problemen altijd terecht kunnen bij Invest Utrecht. Invest Utrecht maakt momenteel al gebruik van deze bedrijfsbezoeken en deze worden de komende jaren geïntensiveerd.

Wanneer de bedrijven tevreden zijn over de hulp die wordt geboden zal dit worden doorgegeven aan vergelijkbare bedrijven die zich oriënteren op een nieuwe vestigingsplaats. Dit is een bijkomend voordeel van een goede relatie, omdat de kans immers groter wordt dat sector-gerelateerde bedrijven zich ook in Utrecht willen vestigen. Dit resulteert in regionale economische ontwikkeling en dat is natuurlijk het hoofddoel van een economische ontwikkelingsinstantie als Invest Utrecht.

## LITERATUURLIJST

Aderly (2014a) Video game & Online content. Verkregen van de website van Aderly:

[http://cdn.aderly.fr/uploads/2014/10/Moving-Images-Industries-GBid\\_309.pdf](http://cdn.aderly.fr/uploads/2014/10/Moving-Images-Industries-GBid_309.pdf)

Aderly (2014b) Lyon becomes more attractive for international investment. Verkregen van de website van Aderly: [http://cdn.aderly.fr/uploads/2015/09/invest\\_in\\_lyon\\_201404.pdf](http://cdn.aderly.fr/uploads/2015/09/invest_in_lyon_201404.pdf)

Aderly (2015a) Digital entertainment – Video game industry and market. Verkregen van de website van Aderly: <http://www.aderly.com/industrie-jeu-video-game-france/digital-entertainment-video-game-industry-france-europe,p,60,EN.jsp>

Aderly (2015b) The Lyon Area Economic Development Agency. Verkregen van de website van Aderly: <http://www.aderly.com/>

Allen, J. (2009) The Executive's Guide to Corporate Events and Business Entertaining. New York: Wiley.

Amsterdam in Business (2015) Creative. Gaming industry hub. Verkregen van de website van Amsterdam in Business: <http://www.iamsterdam.com/en/business/invest/your-industry/creative>

Annoni, P. & L. Dijkstra (2013) EU Regional Competitiveness Index 2013. Unit of Econometrics and Applied Statistics, DG region: Brussel.

Avenell, S. (1996) Competition for corporate regional headquarters. Asia Research Centre.

Batchelor (2015) Swedish games industry grew by 80% this year. Verkregen van de website van Develop: <http://www.develop-online.net/news/swedish-games-industry-grew-by-80-this-year/0197509>

Belastingdienst (z.j.) Kleineondernemersregeling. Verkregen van de website van de Belastingdienst: [http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/themaoverstijgend/brochures\\_en\\_publicaties/de\\_kleineondernemersregeling](http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/themaoverstijgend/brochures_en_publicaties/de_kleineondernemersregeling)

Berlin Business Location Center (2015a) Business Location. Verkregen van de website van Berlin Business Location Center: <http://www.businesslocationcenter.de/en>

Berlin Business Location Center (2015b) The Games Industry. Verkregen van de website van Berlin Business Location Center: <http://www.businesslocationcenter.de/en/business-location/industry-information/ict-media-and-creative-industries/games/the-games-industry>

Berlin Partner (2015) Games Industry in the Capital Region Berlin-Brandenburg. Verkregen van de website van Berlin Partner: [https://www.berlin-partner.de/fileadmin/user\\_upload/01\\_chefredaktion/02\\_pdf/publikationen/Games\\_Industry\\_en.pdf](https://www.berlin-partner.de/fileadmin/user_upload/01_chefredaktion/02_pdf/publikationen/Games_Industry_en.pdf)

Berthon, P., L. Pitt, K. Plangger & D. Shapiro (2012) Marketing meets Web 2.0, sociale media, and creative consumers. Verkregen van de website van Parsproje: <http://www.parsproje.com/tarjome/modiriyat/323.pdf>

- BIU (2015) Gaming in Germany. Verkregen van de website van BIU: <http://www.biu-online.de/en/topics/german-games-industry.html>
- Bolik, K. (2015) The games industry in the capital region. Verkregen van de website van Berlin Business Location Center: <http://www.businesslocationcenter.de/en/business-location/industry-information/ict-media-and-creative-industries/games>
- Bridges, L. (2012) Game on: France's games industry. Verkregen van de website van Rude Baguette: <https://www.rudebaguette.com/2012/04/20/game/>
- Brize, N. (2011) The new territories of the video game. Verkregen van de website van AFJV: [http://www.afjv.com/news.php?id=727&title=jeu\\_video\\_france\\_international](http://www.afjv.com/news.php?id=727&title=jeu_video_france_international)
- Bryman, A. (2008) Social Research Methods. Oxford: Oxford University Press.
- Buck Consultants (z.j.) Strategieën voor het behoud en aantrekken van bedrijven. Verkregen van de website van Buck Consultants International: <http://www.bciglobal.com/services-diensten.asp?dc=12041>
- Cao, B. (2011) Sociale media: Definition, history of development, features and future - The ambiguous cognition of sociale media. *Journal of Hunan Radio & Television University*, 47(3), 65–69.
- Chernatony, L. de & F. Dall'Olmo Riley (1998) Defining a Brand: Beyond the Literature with Experts' Interpretations. *Journal of Marketing Management* 14, pp. 417–443.
- CNC (2015) French videogame industry. Verkregen van de website van CNC: <http://www.cnc.fr/web/en/French-videogame-industry>
- Crang, M. (1998) Cultural Geography. London: Routledge.
- DCI (2014) Winning strategies in economic development marketing.
- DCMS (1998) Creative industries mapping document. Rapport voor Departement voor Cultuur, Media en Sport (London)
- Deloitte (2010) Market study Dutch games industry: Ready for growth. Rotterdam: MCB
- Dun & Bradstreet (2015) Bedrijfscijfers per Europese regio. Verkregen via e-mailcontact met DnB Enquiries
- Edinburgh Inspiring Capital (2015) Edinburgh's creative industries sector. Verkregen van de website van Invest in Edinburgh: <http://www.investinedinburgh.com/industry-strengths/creative/>
- Edinburgh Science Triangle (2014) Edinburgh city Region. Interspace Edinburgh – connecting business incubators. Verkregen van de website van Edinburgh Science Triangle: <http://www.edinburghsciencetriangle.net/news.asp?id=N-11133&estp=13&extp=5&fbsp=&fbc=>
- Egmond, F. van (2012) Findings from a comparison between European cities in the gaming industry. 'How can Utrecht stimulate its business environment in the gaming industry?' Masterthesis Economische Geografie, Universiteit Utrecht.



- Europese Commissie (2015) Innovation Starter Fund Hamburg. Verkregen van de website van de Europese Commissie: <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/organisation/innovation-starter-fund-hamburg>
- Film- und Medien Stiftung (2015a) Games, Mobile, Internet NRW. Information on the media region North Rhine-Westphalia. Verkregen van de website van Medien NRW: [http://medien.nrw.de/wp-content/uploads/2015/06/Report-GMI\\_engl\\_2015\\_06\\_def.pdf](http://medien.nrw.de/wp-content/uploads/2015/06/Report-GMI_engl_2015_06_def.pdf)
- Film- und Medien Stiftung (2015b) Media region funding. Verkregen van de website van Film- und Medienstiftung NRW: <http://en.filmstiftung.de/media-region/funding/>
- Forbes (2013) Best countries for business. Verkregen van de website van Forbes: <http://www.forbes.com/best-countries-for-business/>
- Forfas (2014) The Games Sector in Ireland: An Action plan for Growth. Verkregen van de website van Forfas: [http://www.forfas.ie/media/forfas20141010-games\\_sector\\_in\\_ireland.pdf](http://www.forfas.ie/media/forfas20141010-games_sector_in_ireland.pdf)
- Franco, de, G., O. Hope & S. Larocque (2012) Analysts' Choice of Peer Companies. *Review of Accounting Studies*. March 2015, Volume 20, Issue 1, pp. 82-109.
- Gamecity:Hamburg (z.j.) Harbour of the games industry. Verkregen van de website van gamecity:Hamburg: <http://www.gamecity-hamburg.de/en/game-ueber-uns/>
- Gamesindustry (2015) Irish game development poised to break out. Verkregen van de website van Gamesindustry: <http://www.gamesindustry.biz/articles/2015-06-24-irish-game-development-poised-to-break-out>
- GMCA (2015) Greater Manchester Combined Authority. Greater Manchester City Deal. Verkregen van de website van GMCA: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/406275/Greater-Manchester-City-Deal-final\\_0.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/406275/Greater-Manchester-City-Deal-final_0.pdf)
- Grinsven, C. van (2015) Facts and Figures for the Dutch Game Industry. Control Conference, 1 oktober 2015
- Guo, G. & Y. Liu (2006) The new development of the research on city marketing. *Contemporary Economy & Management*, 28(2), 5–12.
- Hamburg News (2015) Games Create Employment. Verkregen van de website van Hamburg News: <http://www.hamburg-news.hamburg/en/cluster/media-it/labour-market-survey-games-industry/>
- Hankinson (2001) Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities. *The Journal of Brand Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 127-142 (16)
- Hankinson, G. & P. Cowking (1993) Branding in Action. London: McGraw-Hill.
- Hanna, R., A. Rohm & V. Crittenden (2011). We are all connected: The power of the sociale media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265—273



Holloway L. & P. Hubbard (2001) *People and Place: The Extraordinary Geographies of Everyday Life*. Harlow: Pearson Education.

Hospers, G. (2009) *Citymarketing in perspectief*. Lelystad: IVIO-wereldschool.

Howkins, J. (2002) *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Penguin Global.

HWF (2015) Media & IT. Verkregen van de website van Hamburg Economy: <http://www.hamburg-economy.de/business-location-hamburg/2193348/media-and-it/>

Iamsterdam (2014) Creative Director of Europe. Networks in Europe. *Proud*, 1-32.

IDA Ireland (2015a) About IDA Ireland. Verkregen van de website van IDA Ireland: <http://www.idaireland.com/newsroom/>

IDA Ireland (2015b) Business in Ireland. Verkregen van de website van IDA Ireland: <http://www.idaireland.com/business-in-ireland/company-listing/>

IDA Ireland (2015c) How we help. Verkregen van de website van IDA Ireland: <http://www.idaireland.com/how-we-help/services/>

IDA Ireland (2015d) Invest in Ireland. Verkregen van de website van IDA Ireland: <http://www.idaireland.com/invest-in-ireland/>

Imaginove (2015) Imaginove digital entertainment competitiveness cluster. Verkregen van de website van Imaginove: <http://www.business.greaterlyon.com/imaginove-digital-entertainment-lyon-competitiveness-cluster.83.0.html?&L=1>

Invest in Edinburgh (2015a) Open for Business. Verkregen van de website van Invest in Edinburgh: <http://www.investinedinburgh.com/open-for-business/>

Invest in Edinburgh (2015b) Why Edingburgh? Verkregen van de website van Invest in Edinburgh: <http://www.investinedinburgh.com/why-edinburgh/>

Invest in EU (2015) Invest in Dublin. Verkregen van de website van Invest in EU: <http://www.investineu.com/content/invest-dublin>

Invest in Skåne (2015a) Investment areas. ICT: Games. Verkregen van de website van Invest in Skåne: <http://www.investinskane.com/games-industry-skane-world-leading-development-talent>

Invest in Skåne (2015b) Investor services. Verkregen van de website van Invest in Skåne: <http://www.investinskane.com/investor-services>

Invest in Skåne (2015c) Newsroom: publications. Verkregen van de website van Invest in Skåne: <http://www.investinskane.com/publications>

Invest Utrecht (z.j.) Key sectors: gaming. Verkregen van de website van Invest Utrecht: <http://investinutrecht.com/gaming>

- Jones, R (2008) Brand of gold. Verkregen van de website van The Guardian: <http://www.theguardian.com/society/2008/oct/01/city.urban.branding>
- Kavaratzis, M. (2004) From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding, Vol. 1* No 1, pp. 58-73 (16)
- Kavaratzis, M. & G. Ashworth (2005) City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? Verkregen van de website van Wiley: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x/abstract>
- Knox, S. & D. Bickerton (2003) The Six Conventions Of Corporate Branding. *European Journal of Marketing* 37, pp. 998–1016.
- KPMG (2009) High Growth Markets. The position of The Netherlands as a business partner. Issue 2: China. Verkregen van de website van Netherlands Foreign Investment Agency: [http://www.nfia-china.com/downloads/Kpmg\\_rapport\\_High\\_growth\\_markets-neth09.pdf](http://www.nfia-china.com/downloads/Kpmg_rapport_High_growth_markets-neth09.pdf)
- Leiden Bio Science Park (z.j.) Companies and Institutions. Verkregen van de website van Bio Science Park Leiden: [http://www.leidenbiosciencepark.nl/about\\_leiden\\_bsp/park\\_directory/park\\_database\\_google\\_map](http://www.leidenbiosciencepark.nl/about_leiden_bsp/park_directory/park_database_google_map)
- Levinson, P. (2011) New new media. Shanghai: Fudan University Press.
- Mangold, W. & D. Faulds (2009) Sociale media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(1), 357–365.
- Marijnissen, R. (2010) Creative Metropolises. Situation analysis of 11 Cities. Verkregen van de website van Creative Metropolises: <http://www.tallinn.ee/est/g2420s48759>
- McKinsey & Company (2008) Asian headquarters in Europe. A strategy for Switzerland.
- McKinsey & Company (2012) There are 300 million sociale media users in China! Verkregen van de website van Tech.qq: <http://tech.qq.com/a/20120426/000023.htm>
- Medienboard (2015) Newsletter. Verkregen van de website van Medienboard Berlin-Brandenburg: <http://www.medienboard.de/WebObjects/Medienboard.woa/wa/CMSshow/2738878>
- Medien Cluster NRW (2015) Foerderung und Finanzierung. Verkregen van de website van Medien Cluster NRW: <http://medien.nrw.de/de/foerderung-und-finanzierung/leitmarktwettbewerb/>
- MIDAS (2014a) Industry strenghts: Creative Media & Digital. Verkregen van de website van Invest in Manchester: <http://www.investinmanchester.com/why-manchester/industry-strengths/creative-media-and-digital/>
- MIDAS (2014b) Networks: Creative Media & Digital. Verkregen van de website van Invest in Manchester: <http://www.investinmanchester.com/services/networks/creative-media-and-digital/>
- MIDAS (2014c) Services. Verkregen van de website van Invest in Manchester: <http://www.investinmanchester.com/services/>

MIDAS (2015) Property research search engine. Verkregen van de website van Invest in Manchester: <http://www.investinmanchester.com/property-search/>

Ministerie van Economische Zaken (2013) Strategisch aanvalsplan The Netherlands: Digital Gateway to Europe. Verkregen van de website van de rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2013/07/02/strategisch-aanvalsplan-the-netherlands-digital-gateway-to-europe.html>

NBSO (2014) Games. Centrale pijler van de Duitse media-industrie. Verkregen van de website van NBSO: <http://www.nbso-frankfurt.de/nl/games/>

Nederland ICT (2014) De staat van telecom: de telecomsector investeerde bijna 4 miljard euro in telecom- en internetinfrastructuur in 2013. Verkregen van de website van Nederland ICT: <http://www.nederlandict.nl/?id=13618>

Nederlandse Ambassade (2015) Creatieve industrie in Duitsland. Verkregen van de website van de Ambassade van het Koninkrijk der Nederlanden in Berlijn, Duitsland: <http://duitsland.nlambassade.org/zaken-doen/creatieve-industrie>

Nesta (2015) Using big data to map the UK video games industry. Verkregen van de website van Nesta: <http://www.nesta.org.uk/blog/using-big-data-map-uk-video-games-industry>

Newzoo (2015) Top 100 countries by game revenues, 2015. Verkregen van de website van Newzoo: <http://www.newzoo.com/free/rankings/top-100-countries-by-game-revenues/>

NFIA (z.j.) Website van NFIA. <http://www.nfia.com/>

Oentrich, J. (2011). *The Gaming Industry in Germany*. Verkregen van de website van GTAI: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Industries/Digital-economy/gaming.html>

OESO (2013) Buitenlandse bedrijven betalen nauwelijks belasting. Verkregen van de website van BNR: <http://www.bnr.nl/nieuws/beurs/602157-1304/buitenlandse-bedrijven-betalen-nauwelijks-belasting>

ONLYLYON (2015) ONLYLYON, the trademark of a partnership. Verkregen van de website van Business Greater Lyon: <http://www.business.greateryon.com/onlylyon-only-lyon-city-branding-marketing-communication.9.0.html?&L=1>

PBL (2013) De internationale concurrentiepositie van de topsectoren in de provincie Utrecht. Planbureau voor de Leefomgeving, februari 2013. In opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Pearson, D. (2015) France reforms cultural tax breaks for games. Verkregen van de website van gamesindustry.biz: <http://www.gamesindustry.biz/articles/2015-06-25-france-reforms-cultural-tax-breaks-for-games>

PWC (2011) Global entertainment and media outlook: 2011-2015. PriceWaterhouseCoopers.

PWC (2015) Paying Taxes 2015. Verkregen van de website van PWC: <http://www.pwc.com/gx/en/services/tax/paying-taxes.html>

- Reijling, J. (2009) De Amerikaanse droom of nachtmerrie. Verkregen van de website Managementsite: <https://www.managementsite.nl/amerikaanse-droom-nachtmerrie>
- Rijksoverheid (z.j.) Internationaal ondernemen. Buitenlandse investeerders aantrekken. Verkregen van de website van de Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/buitenlandse-investeerders-aantrekken>
- Scottish Development International (2015) *Games and Animation*. Verkregen van de website van Scottish Development International: <http://www.sdi.co.uk/search#q=games&first=20>
- Simoes, C. & S. Dibb (2001) Rethinking the Brand Concept: New Brand Orientation. *Corporate Communications: An International Journal* 6, pp. 217–224.
- Site Selection Magazine (2014) The Global Best to Invest Report. Verkregen van de website van Site Selection: <http://www.siteselection.com/issues/2014/may/cover.cfm>
- Skåne (2014) Southern Sweden Games Industry Survey 2014. Verkregen van de website van Skåne: [http://redit.skane.com/sites/default/files/media/document/game\\_city\\_survey\\_2014\\_v1.0\\_english.pdf](http://redit.skane.com/sites/default/files/media/document/game_city_survey_2014_v1.0_english.pdf)
- Skåne (2015) Skåne – Northern Europe’s hottest game development region. Verkregen van de website van Skåne: <http://www.skane.com/en/skane-northern-europes-hottest-game-development-region>
- Stimuleringsfonds (2015) Subsidies: Gamefonds. Verkregen van de website van Stimuleringsfonds: <http://stimuleringsfonds.nl/nl/subsidies/gamefonds/>
- Swedish Games Industry (2015) Education. Verkregen van de website van The Swedish Games Industry: <http://www.swedishgamesindustry.com/education.aspx>
- The Nordic Game Institute (2015) Nordic game funding for 2015 announced. Verkregen van de website van The Nordic Game Institute: <http://nordicgame.com/nordic-game-funding-2015-announced/>
- The Site Selectors Guild (2012) Site Selectors Guild Annual Conference Host Location. Verkregen van de website van Foote Consulting: <http://www.footeconsulting.com/SSG%20LOCATION%20RFP.pdf>
- Tielenburg, C. (1995) Economie, ruimte en regio’s, een vraagesprek met J.G. Lambooy. In: *Idee*, Vol 16, Issue 9, pp. 4-10.
- TIGA (2015) Sources of funding: the sinews of business. Verkregen van de website van TIGA: [http://www.tiga.org/repository/documents/editorfiles/onlinesubscribers/tiga\\_sources\\_of\\_finance\\_document.pdf](http://www.tiga.org/repository/documents/editorfiles/onlinesubscribers/tiga_sources_of_finance_document.pdf)
- Ubalde, A. & E. Simundza (2008) *Economic Development Marketing: Present & Future*. GIS Planning Inc.: 2008.
- UK Trade & Investment (2015) Digital Games. The UK: supporting your growth. Verkregen van de website van The Creative Industries: <http://www.thecreativeindustries.co.uk/media/239424/digital-games-customer-document.pdf>

- Weinberg, J. (2014) To stem brain drain, U.K. gaming industry levels up. In: Fortune, 12 mei 2014
- Wentink, I. (2006) Regiobranding. Richting een duurzame, relevante en onderscheidende positionering van Twente. Universiteit Twente: Enschede.
- Witteman, M. (2014) Frankrijk op één na grootste producent van games. Verkregen van de website van XGN: <http://www.xgn.nl/nieuws/55786/039-frankrijk-op-eacute-eacute-n-na-grootste-producent-van-games-039>
- Wu, W. (2005) Dynamic Cities and Creative Clusters. World Bank Policy Research Working Paper 3509, februari 2005.
- Yan, J. (2011) Sociale media in Branding, Fullfilling a need. *Journal of Brand Management* (2011) 18, 688 – 696.
- Yin, R. (2009) Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Zhao, Q. (2010) The interactive mechanism between city brand and city customers. *Modern Economic Research*, 9, 36–39.
- Zhou, L. & T. Wang (2013) Sociale media: A new vehicle for city marketing in China. Verkregen van de website van Elsevier: [http://202.116.197.15/cadalcanton/Fulltext/21302\\_2014319\\_102457\\_214.pdf](http://202.116.197.15/cadalcanton/Fulltext/21302_2014319_102457_214.pdf)

# RESPONDENTEN

## Interviews

| Naam          | Bedrijf             | Datum                                    |
|---------------|---------------------|--|
| Eleveld, A.   | Invest Utrecht      | verschillende gesprekken in stageperiode |
| Korebrits, C. | Cyberstep           | 4 juni 2015                              |
| Masteling, F. | Equinox             | 13 mei 2015                              |
| Parker, D.    | Oxford Intelligence | 21 mei 2015                              |
| Reddy, M.     | Contax Nederland BV | 7 mei 2015                               |
| Verschoor, M. | Bluefox             | 15 juni 2015                             |

## Telefoongesprekken

| Naam            | Bedrijf               | Datum       |
|-----------------|-----------------------|-------------|
| Draisma, N.     | Buck Consultants      | 6 mei 2015  |
| Kleijne, P.     | ARCUSplus             | 6 mei 2015  |
| Sharp, C.       | Conway                | 8 mei 2015  |
| Spee, R.        | IBM                   | 13 mei 2015 |
| Veld, in 't, A. | Amsterdam in Business | 4 juni 2015 |
| Waller, E.      | KPMG                  | 11 mei 2015 |

## E-mailcontact

| Naam                    | Bedrijf                         | Datum            |
|-------------------------|---------------------------------|------------------|
| Bergman, S.             | Trade and Industry Agency Malmö | 4 november 2015  |
| Bukowski, M.            | Germany Trade And Invest        | 3 juni 2015      |
| Bull, S.                | Film- und Medienstiftung NRW    | 28 oktober 2015  |
| Chapman, C.             | Black Company Studios           | 2 december 2015  |
| Conroy, K.              | IDA Ireland                     | 23 juni 2015     |
| Debes, M.               | ERAI                            | 15 juni 2015     |
| Einsfelder, T.          | Berlin Partner                  | 4 november 2015  |
| Ferris, C.              | fDi Markets                     | 5 november 2015  |
| Kipowski, D.            | Invest in Skåne                 | 27 mei 2015      |
| Klein, S.               | Gamecity:Hamburg                | 18 juni 2015     |
| Knezevic, V.            | IHK Berlin                      | 4 november 2015  |
| Köpke, A.               | HWF Hamburg                     | 18 juni 2015     |
| Kreek, D.               | Puzzles & Games                 | 9 september 2015 |
| Larkin, C.              | Gambrinous                      | 1 december 2015  |
| Marrazza-Kruijswijk, N. | NFIA                            | 22 mei 2015      |
| O'Connor, S.            | Conway                          | 5 mei 2015       |
| Passot, S.              | Passtech Games                  | 3 december 2015  |
| Pottkämper, T.          | Blue Byte                       | 8 december 2015  |
| Renevey, R.             | UK Interactive Entertainment    | 12 juni 2015     |
| Reuter, B.              | Berlin Partner                  | 17 juni 2015     |
| Robertson, E.           | Nordic Games                    | 1 december 2015  |
| Rodenburg, C.           | Ernst & Young                   | 4 mei 2015       |
| Rost van Tonningen, F.  | Appromoters                     | 9 september 2015 |
| Sama, M.                | MIDAS                           | 17 juni 2015     |
| Schubert, F.            | Gameloft                        | 3 december 2015  |
| Shanks, C.              | Scottish Enterprise             | 15 juni 2015     |
| Stecher, A.             | Fishlabs                        | 2 december 2015  |
| Stoop, R.               | Ron Stoop adviesbureau          | 11 mei 2015      |
| Swofford, D.            | Cloud Imperium Games            | 2 december 2015  |
| Zaboura, N.             | Medien Cluster NRW              | 18 juni 2015     |

# APPENDIX

## **Bijlage 1: Interview 7 mei 2015 met Matthew Reddy (Contax Nederland)**

Contax is professional service provider, we specialise in SAP services. I guess I can jump in why Utrecht, but I let you ask it. Q: Why doesn't SAP do this themselves? A: SAP is such a big software, worldwide, so they can't possibly provide all the professional services. They trust on their inhouse consultants, try to take all the work themselves. They get a cut from every single company that runs it. It also is a matter to find good talent for it. Q: Where are your headquarters located? A: Toronto, of whole company. We have three offices in Canada, two offices in the States, Chicago is the US headquarters, Utrecht could be the European headquarters, but we are still in start-up. We also open at the same time an office in Melbourne. Q: Why did you choose Utrecht? A: Truth be told, it was The Netherlands we chose. Two reasons for that. You can open an office in Europe, you choose, but from a list of approved countries. I don't know about all the research that get into the list they gave me, but I think it's about labor possibility, tax laws etc. Q: Your internal research team did that? A: Yes. We had the following countries: UK, Denmark, Belgium, Ireland, Netherlands. From those five they said, go to the city you want to set up an office in and figure out which one you like personally. And of course, I was looking at the professional environment and so on. We went to Dublin, didn't really like it so crossed that off the list. The boss would like Ireland or UK, because of the tax incentives and language. I wasn't interested in this, so didn't even go to the UK. Too expensive. Cost of living is so much higher. Then we went to Brussels. Really liked it, but such an international city already. They don't put a lot of effort in American companies, because they have already a lot of international companies. We found out there are some tough issues with the taxes. Very segregated. Q: Is it because of the different governments? A: I don't know. Spoke with an American company there and they said it's about the neighborhood that you are in. As US citizens we have to pay to the US. For me personally, it's about 70 percent of my income so that's why we didn't choose Brussels. On top of that, it's really French speaking, so it's hard to get around there. Then, we went to Amsterdam. I love the aesthetic of Dutch life. Canals and such. Had a really great feeling about it, the only problem is, too many tourists. The tax break, the 30 percent rule, was huge. Very important to me, because it will cover what I have to pay in the US. Also the cost of living, obviously a little higher than here, makes a big difference. And eventually we went to Denmark, to Copenhagen. That was much more expensive. Q: So the cost of living was a big issue why you didn't choose Copenhagen? Had nothing to do with the feeling with it? A: Actually I loved it, very nice people, it was high on our list, we were considering it. But the conversion with the US Dollar and Danish Krona, it wasn't very appealing. And the day to day things you buy were so much more expensive. Cost of living was a big issue for me, everywhere. Q: So...why then Utrecht? A: we added everything up, we had to choose between Belgium and the Netherlands and we chose the Netherlands. Then I talked to my boss and said we chose the Netherlands and did all the research, and that's where Utrecht came in. We just used google and searched for 'best place to live in the Netherlands' and Utrecht showed up on a lot of places. For example, 'best place to do commerce in' in all of Europe. Q: but you didn't know anyone here? A: no, we didn't know anyone, but we watched a video on the Utrecht city website and we were very enthusiast about it. Gave us a really good feeling about the city. On top of that, the centrality of Utrecht was important. It's actually easier to get from Utrecht to Schiphol as I was when I lived in Chicago to get to O'hara airport. That centrality makes it easier for us to attract talent from



other cities. The ease of access. That's the big advantage of Utrecht. Q: At what point did the NFIA get involved? A: After we decided. They had some very good points, I didn't actually get involved with them personally, but I know it helped. Meeting the NFIA in Chicago face to face. Q: Did you get in touch with them yourself or did they somehow reach out to you? A: I don't know actually. That's something I have to find out. But I think when we compare a couple of countries and we have to make a decision, it would be a disadvantage for every country not having an organization like the NFIA. We are much more possible to make this risk because we have somebody where we're from. Q: So, your management was aware of the centrality of Utrecht as well or was it just your decision? A: I created the opportunity for them, they didn't have plans to open an office in Europe. When I wasn't happy with the decision, for them it was like why do this in the first place? They gave me freedom. But the centrality of Utrecht was a selling point a made to them. Next to that, a city like Rotterdam has an advantage over Utrecht because of the direct connections to Brussels and Paris. That's something to be mindful of. Utrecht does have a direct connection to Germany. For my industry that's perfect, because it's German software with a lot of German customers. One of the reasons the Netherland in general is a good decision is almost every international company we have as a client has an office here. Q: What would be useful to find on the internet about Utrecht? A: from a personal standpoint it wasn't very easy to get a good image about the neighborhood I was going to live, so that would be a good thing to put on. We had a lot of apartment viewings, you got us in contact with Jarno, so that worked out really well for us. But what was difficult in the transition for us was all the landlords, real estate agents and contracts. I think the expat center is a good thing, they could help us a lot. When an organization like the NFIA was involved a bit earlier in the whole process, it would definitely made it all much more easier. Of course it's stressful moving to another country, but I lot can be avoided when you have someone to go to from the very first moment. Especially someone in the city, not in the country! That should be helpful. Q: Can you describe the process of setting up the business? A: Yes, we worked with Bridge(?) and helped us designing our contract etc. When we got the legal stuff out of the way, we arranged my permit and that didn't cause any problems, so that was good. For our office we just had one round of looking at places and found the right one so that was easy. The way contracts are done are very different with what I'm used to in the US, guess it's a cultural thing. In the apartment hunting that was very hard for us. But the office is fine, except for Ziggo. The customer service is a lot different than the US. Q: So it would be good for us to have a contact guy at Ziggo, KPN etc? A: Yes, definitely. That would definitely help. Makes the process more transparent for International businesses. Q: Do you have anything to say about the services of Invest Utrecht? A: I am very pleased with the services of Invest Utrecht. You all have been very responsive to even to most different questions I had. It's good that you guys recognize all the other things around the business, the family life. Very pleased with the amount of information and attention that I've been given. To make it even better, present the different obstacles that I could be having. 90 percent of the things I did I wouldn't think I had to do. Maybe a FAQ could be helpful. For example, phones and bank accounts, that was a big problem. Should be part of the introduction guide. Q: You said your clients are all over the Netherlands? A: Our clients are all over the world really. Companies usually look for cost efficiency our talent. Our customers I know, I don't think they have production here. I know they have sales offices or headquarters. Yes, they are all over the Netherlands, but that wasn't the main reason we came here. Q: So you didn't contact them when you made the decision to come here? A: No, the decision had to be strategic. I didn't want to wait before we had a project or something like that. Of course we contacted them, but not to ask why they came here. Just to let them know we are now here. But the risk in this

investment wasn't that big actually, we were just sending one guy over at first. It wasn't a 200/300 thousand dollar investment, more like a 40/50 thousand dollar investment, so it wasn't a crazy commitment. It might be a good selling point, a list of all the companies in the country per sector. So like, what's the market here for that company? Q: Do you think cultural differences play a major role in the approach with marketing tools to companies? A: I think, with the NFIA in mind, in America they would probably say: here's all the money you could make, I think it's kind of like that for anybody. I think the quality of life is important, so when you focus on the whole experience and not just the business climate, that would help, for the US at least. For other places, it would maybe be all about money, but I don't have a good grasp on that. Q: Maybe for the shortlist all the hard factors are more important. Quality of life maybe comes after that. A: Could be, hard to say. For me this decision is a lot different than for my company of course. But for that shortlist, probably the hard factors are the most important. I don't think they care when you're going there. My industry is very talent based, so that's what we are looking for then. Professional services firms are growing, compared to them ten or twenty years ago. I think there are cultural differences between sectors, so it's hard to say how to approach every single business. Q: Like yours, IT is pretty footloose, for like Life Sciences it might be different. A: Yes, I think so, so that's why quality of life is such an important factor to me.

## **Bijlage 2: Interview 13 mei 2015 met Frank Masteling (Equinox)**

Q: Wij willen alle bedrijven in onze database Achilles archiveren. Na elk bedrijfsbezoek maken we hier een verslag van en kijken we of er nog gegevens zijn die we aan kunnen vullen. Op die manier willen we kijken wat er speelt bij bedrijf, wat ze heel positief of juist negatief vinden. Kunt u wat vertellen over Equinox? A: Wij zijn een vestiging van een Engelse verzekeraar. Wij zitten in de verzekeringen en heel precies in de kredietverzekering. Kredietverzekering is het verzekeren van de levering van goederen en diensten van het bedrijf aan hun afnemers. Het risico dat de afnemer failliet gaat voordat hij kan betalen wordt verzekert. Met heel nadrukkelijk handelstransacties. Wereldwijd zijn er drie die dit doen, de traditionele spelers waar wij niet bij horen. Daarnaast heb je een aantal spelers daaromheen, meer klein en niche die het op een andere manier proberen aan te bieden, waaronder wij. We zijn 5 jaar geleden opgericht en zitten nu in 5 landen. Hier heet het global ltd, in Amerika is het een inc. Heeft te maken met controles. Ik val onder de FCA. Als je in Amerika verzekeringen wil aanbieden moet je een lokale entiteit oprichten. Dat is in de EU niet het geval, dan wordt een ltd. opgericht. Q: Op die poster staat coverholder at Lloyd's. A: Lloyd's is sinds 350 jaar de verzekeringsmarkt waar grote contracten worden ondergebracht, een voorbeeld is de Titanic, heeft zijn oorsprong in de scheepsverzekering. Titanic werd verzekert door 20 verschillende verzekeraars. Wij zijn coverholder, dus strikt formeel zijn we geen verzekeraar, maar een soort intermediair. Een volmachtigd agent kan je het noemen. Alle risico's die wij nemen worden verspreid onder negen syndicaten die achter ons staan. Als ik mijn handtekening zet bind ik negen syndicaten op Lloyd's. Wij opereren wel als verzekeraar. Formeel nemen wij geen risico maar plaatsen wij het door op Lloyd's. We hebben dus een heel sterke partij achter ons staan. Zelf zijn wij een heel klein bedrijfje, ik zit hier momenteel alleen en na de zomer komt daar een tweede bij. Q: Het is wel de bedoeling dat jullie gaan uitbreiden? A: Jazeker, maar omdat we nu nog zo klein zijn, zijn we ook erg flexibel en dat is ook wel prettig. Q: En wereldwijd, hoeveel werken er bij jullie? A: Dan zitten we op 30 mensen, waarvan het merendeel in Londen. Q: En de komende 3, 4 jaar gaan jullie dat uitbreiden? A: Ja, Londen is nu ongeveer 50% van de inkomsten. De bedoeling is dat de 'buitenlandse' kantoren gaan uitbreiden en

inspelen op de lokale marktomstandigheden. We willen dan ook overkomen als een Nederlands bedrijf. Deze markt is heel competitief, enorm verzadigd ook. Tot een jaar geleden waren er maar drie spelers actief op de Nederlandse markt. Q: Welke zijn dat? A: Je hebt Artradius, wat vroeger NCM was. Je hebt Euler en als laatste Coface. Q: Dus dit zijn de oude spelers en nu is daar Equinox bijgekomen? A: Ja, en de concurrentie is ontzettend groot tussen deze bedrijven. Over de hele wereld trouwens. Wij proberen het op een andere manier aan te bieden. Wij geven limieten af voor twaalf maanden. Als je dat ontvangt, kan je limiet de komende twaalf maanden niet ingetrokken worden. Er bestaat dus ook veel meer stabiliteit in de relatie met de klant. Q: Voor hoe lang zijn klanten over het algemeen klant? Blijven ze ook vaak klant? A: Bij ons blijft ongeveer boven de 90% klant. Ook bij Artradius zat dit tussen de 85 en 90%. Verschilt wel, sommige zijn een jaar of 7 klant en anderen bij wijze van spreken al 45 jaar. Het is niet zo dat elk bedrijf een kredietverzekering heeft, maar ongeveer tien% die het kan verzekeren. Soms is het ook helemaal niet nodig, omdat bedrijven zelf in staat zijn de klap op te vangen als een afnemer failliet gaat. Kredietverzekering trekt dan ook vaak minder solide bedrijven aan, want bedrijven die het kunnen ontvangen hoeven geen kredietverzekering. Gemiddeld genomen gaan veel bedrijven met een kredietverzekering failliet. Het leuke van Equinox is dat Lloyd's achter me staat, waardoor ik in staat ben te concurreren met Artradius, die in Amsterdam zit met 500 man. Euler zit in Den Bosch met iets tussen de 100-150 man en Coface in Breda zit ook met 100 man. Het leuke is dat ik hier in mijn eentje zit en klanten aan mij te binden. Heb een aantal deals, ook met nieuwe mensen binnen de markt. Iedereen springt er dan bovenop en dan is het toch leuk dat jij uiteindelijk die klant bindt. Q: Benader jij andersoortige bedrijven dan de traditionele drie? A: Niet zozeer, ik benader zelf helemaal geen bedrijven. Die gaat via assurantie tussenpersonen die mijn verkoop doen. Die moeten vertellen wat ik anders voor ze kan doen dan de concurrenten. In Nederland zijn op het gebied van kredietverzekering ongeveer 100 gespecialiseerde tussenpersonen. Ongeveer 20 bedrijven bieden dit aan. Op die manier probeer ik aan mijn leads te komen. Q: Wij zijn altijd erg benieuwd wat de reden is waarom voor de provincie Utrecht is gekozen? A: Eigenlijk een hele praktische, want ik woon in Breukelen. Maar ook wel een geografische reden. Dit heeft te maken met de vestigingsplaats van onze concurrenten. Je wordt eigenlijk geacht niet eens met je concurrenten te praten. Deze zijn verspreid over Nederland, Amsterdam, Den Bosch en Breda. Ik ben natuurlijk door mijn verleden bij Artradius on speaking terms met hun, probeer soms ook grote zaken samen te verzekeren. Die assurantie tussenpersonen zitten in Zwolle, Rotterdam, Amsterdam, Den Bosch en Almere. Dat is jammer, had liever gezien dat het geconcentreerder was geweest. In bijvoorbeeld Londen zit de hele verzekeringssector binnen de square mile. Je hebt continu contact. Dat heb je hier niet. Hier aan de snelweg is een ideale locatie, super centraal. Q: Maar er zit dus geen enkel tussenpersoon in Utrecht? Dat zou natuurlijk een goeie voor ons zijn om mee te geven aan de gemeente Utrecht. Wij richten ons op de hele provincie en op buitenlandse bedrijven. Als je zegt van ik heb behoefte aan meer financiële bedrijven en tussenpersonen in de buurt, dan kunnen wij dit doorgeven aan de gemeente zodat ze daar op in kunnen zetten. A: Op de site zeggen wij ook dat we in Amsterdam zitten terwijl we eigenlijk natuurlijk in Breukelen zitten. Q: Mocht u van Equinox een locatie kiezen of hoe is dat gegaan? A: Mijn baas zei, nou Frank de Keizersgracht in Amsterdam, dat moeten we doen. Maar iedereen zit meer van Amsterdam af dan in het centrum, dus je zit hier in Breukelen prima. Ik wilde dus eerst hier gaan zitten. En als we gaan groeien kunnen we misschien gaan kijken naar een andere locatie. Q: Kan dat ook elders in de provincie zijn? A: Jazeker, zou ook Utrecht kunnen zijn. Hier is helemaal niks, je zit buiten Breukelen, er is een restaurant maar verder niet veel. Om mensen aan je te trekken, personeel, het is 10 keer leuker om bijvoorbeeld aan de Zuidas te zitten. Alleen je betaalt natuurlijk 3

keer zoveel. Er zit ook niemand waar ik zaken mee doe. En dit is erg goed bereikbaar, alleen het is niet levendig. Papendorp, ik weet niet hoe dat is. Q: Worden steeds betere verbindingen aangelegd, er zit een hotel en een restaurant. En je zit zo in de binnenstad van Utrecht. A: Om personeel aan je te trekken is dat ideaal natuurlijk. Ik kan me voorstellen dat je toch wat meer zoekt dan een locatie langs de snelweg. Q: Het mag wel wat levendiger ja. A: Maar het openbaar vervoer in Nederland is voor zaken gewoon nul. Iedereen doet alles met de auto. Al die tussenpersonen dus ook en die zullen veel minder snel bij me langskomen als ik in de binnenstad zit. Al is dat dan een fantastische locatie voor mijn personeel. Q: Dan zijn locaties als Papendorp of Nieuwegein meer levendiger en goed bereikbaar. A: Ik heb een jaar geleden ook gekeken in Breukelen zelf. Maar hier is het serviced, waardoor ik meteen kon beginnen met werken. In Breukelen zelf was dit toch minder, zonder centrale receptie. Je zit dan wel in het dorp zelf, vlakbij de cafe's en restaurants. Q: Hebben ze een beleid in Breukelen dat ze in het centrum meer bedrijvigheid willen? A: Geen specifiek beleid, maar kantoren kunnen daar prima. Ligt natuurlijk wel aan de grootte. Q: En wat is het plan voor Equinox Nederland om door te groeien? A: Zo snel mogelijk naar minimaal 4 om ook minder kwetsbaar te zijn. Ligt ook aan hoe goed we het doen. Kan ook langer duren, maar het streven is zo snel mogelijk daarheen te gaan. Anders ben je te kwetsbaar. Over 4 of 5 jaar willen we toch wel tussen de 10-20 man hebben en een substantieel deel van de markt in handen hebben. Het is geen grote groeimarkt, maar met een andere aanpak willen we daar wat aan doen. Q: Waarom heeft u voor deze specifieke locatie gekozen? A: Vooral de centrale ligging van Breukelen omdat mijn doelgroep door het hele land zit. Q: Dus de marketinginstrumenten zijn in dit specifieke geval niet echt van toepassing? A: Nee, ik woon hier natuurlijk en ken alle voordelen van Breukelen en de provincie Utrecht. Q: Dan nog een vraag over cultuurverschillen. Denkt u dat er een verschil zit in benadering van organisaties als Invest Utrecht van bedrijven in verschillende landen? Een Aziatisch bedrijf wil misschien anders benaderd worden dan een Amerikaans bedrijf? A: Weet ik niet, ik weet niet hoe geïnteresseerd bedrijven zijn om jullie te ontvangen. Misschien dat een Aziatisch bedrijf meer te halen heeft bij jullie, maar ik zie niet echt een verschil in benadering. Q: Is het lastig personeel te werven voor jullie branche? A: In mijn geval wel redelijk, met name de eerste die ik ga aannemen. Die heeft ook de meeste impact dus kan me geen misser veroorloven. Die wil ik bij een van onze concurrenten vandaan halen. Uit mijn ervaring bij Artradius was het redelijk goed mogelijk om nieuw personeel aan te nemen. Met name bedrijfseconomen die in staat zijn bedrijfsgegevens te analyseren. Ik heb ook een lijstje van mensen die ik zou willen aannemen. Die mensen moeten overstappen van een groot naar een klein bedrijf en dan zit je natuurlijk met een imago. Ik heb dit opgezet en dit is mijn passie, maar een ander moet er natuurlijk ook zo over denken. Die moet ook maar met z'n tweeën in een kantoor willen zitten op het begin. Hierna zou ik ook gaan kijken naar afgestudeerden en die mensen zelf op te leiden.

### **Bijlage 3: Interview 21 mei 2015 met David Parker (Oxford Intelligence)**

Q: Can you tell something about yourself? A: My name is David Parker and I'm Commercial Director of Oxford Intelligence. We provide consulting and quality business information to international businesses and government agencies. We deliver solutions to help companies develop worldwide and to meet FDI. We established in 1996 in the UK and work with 300 companies all over the world. Q: Do you know in what way companies obtain their information about new potential business locations? For example social media, through an information website and so on? A: I think there are

two ways of doing that. First, you have your traditional method, which is with the help of site selectors like PWC. These are often used by the big companies. And then you have your second method when you aren't big enough to hire such site selectors. In the second method I think social media plays a very important role. Small companies and scale-ups could use this to obtain their information. Social media doesn't cost a lot of money and is very effective. You know the reports that are written, like EY did with their Attractive locations in Europe, the most data they obtained from us. A FDI agency like yourselves could play a big role in the social media thing. You have to be sure to share the right information in the right way, so you will be noticed by companies. The perception of an agency has to be good in order to attract foreign investors, especially small companies. Next to that, you have to let everyone know you're there. In that the Americans are really experienced with their big mouths, but it helps! You have to make sure to sell your region as the solution to a company's problem. That's different with ten years back when you could just tell companies about the labor skills, tax incentives etc. But again, social media is very important, I think in 5 years every FDI agency will use it. Maybe you'll have to make a policy about it, so not everyone in your staff can post whatever they want on social media. There is a risk that you'll be vulnerable. Q: Do you think there is a relationship between the use of marketing tools and the location of choice? So if these tools are used in the right way, would it attract businesses in a quicker way? A: I think when you use your tools right, you're always going to have an advantage on other agencies. But yes, I think there is a difference in approaching different ethnicities, especially through social media. In China for example, Twitter is nothing. They all use Weibo. So when you want to attract Chinese companies through social media, Weibo would be a good way. Then of course you have to make sure at least one of your staff members speaks Chinese. Next to that, it's important that you approach the different sectors in the right way. Q: Do you have any examples of regions which made proper use of their marketing tools? A: Yes, for example Hong Kong, where I worked for their FDI agency, they used different Twitter accounts for their offices. So you had invest HK-LDN in London and so on. They all used it for particular reasons and just to be transparent. But you could see a difference in the way they used hashtags, some better than others. So that's bad, the whole organization has to use it in the same way. ID Ireland used it very well and were quick in their response. SDI Scotland is very bad, they only broadcast but don't respond to questions. Another good example of proper social media use is KLM. They respond to their customers and help them where they can. That's very good. But to come back to the example of Hong Kong, you have to make sure the whole organization is using social media in the same way. And if you are on multiple platforms, every platform has to be good. For example Invest Ottawa is active on seven different kinds of social media. That could work, but sometimes it's better to focus on two or three kinds to make it work for sure. Q: What do you think are the main factors companies would like to see in a location? So for example tax climate, housing, quality of life and so on? A: I think the number one, and that's was the main factor for almost every company I worked with, is skills. Talent is the most important thing for companies. After that, the number two is costs, sometimes depending on the economic conjuncture that you're in. Some agencies show all different costs separately. So what does it cost for labor, approximately, for offices and so on. That's the wrong way to do it. Companies don't want to compare all different costs and still don't understand what it's all about. You have to show them the exact, total costs for a company to set up their business. That's the way they want to have it. And that's an opportunity for FDI agencies like Invest Utrecht, to jump in. Almost always, the last two to three locations don't differ that much from each other. You have to stand out and help the companies where you can, you lay out the red carpet for them. Because all that matter to companies is: first, how easy is it to set up a

business? And second, and that's for the FDI agency, what can you do as an agency to make it easy for them? When you keep that in mind, you'll have the most chance to seal the deal.

#### **Bijlage 4: Interview 4 juni 2015 met Charissa Korebrits (Cyberstep)**

Q: Kun je wat vertellen over het bedrijf waar je werkt en wat jijzelf doet? A: Cyberstep is een Japans gamebedrijf die voornamelijk online games ontwikkeld. Het hoofdkantoor is gevestigd in Japan en hier vindt ook de game ontwikkeling plaats. Daarnaast heeft zij vestigingen in Korea, Taiwan, Indonesië, de Verenigde Staten, Brazilië, Dubai en Nederland. Het bedrijf zat eerst gevestigd in het kantoor van de incubator Dutch Game Garden op de Neude in Utrecht, maar heeft zich nu gevestigd in de Utrechtse tuinvijk, in het bedrijfsverzamelgebouw Goeman. Ik werk hier momenteel alleen en ben verantwoordelijk voor de Europese server van Cyberstep. Daarnaast hou ik me bezig met vragen van klanten. Q: Is dit op alle kantoren van Cyberstep zo geregeld? A: Ja, in principe wel. Het Indonesische kantoor houdt zich bezig met de server van Indonesië, het Braziliaanse kantoor is verantwoordelijk voor de server van Brazilië. Hier zitten wel ook andere landen uit Zuid-Amerika op, dus Argentinië, Uruguay, Bolivia, Colombia en noem maar op. Op het hoofdkantoor in Amerika zijn ze verantwoordelijk voor de server die voornamelijk Canada en Amerika bedient. En zo is het eigenlijk over heel de wereld geregeld; elk werelddeel, met uitzondering van Afrika, heeft een kantoor en een server waardoor de games vrijwel wereldwijd zijn te spelen. Q: Maar die kantoren ontwikkelen geen games of doen ze dat wel? A: Nee, de games worden eigenlijk alleen in Japan ontwikkeld, ik ben daar ook geweest om te kijken hoe dat er aan toe gaat. Mijn tweelingzus werkt toevallig voor een Japans bedrijf in Tokio en zodoende ben ik daar terecht gekomen. Indonesië ontwikkelt overigens sinds een paar maanden wel een deel van een game, maar dat is dan ook de enige. Q: Weet je waarom voor Nederland is gekozen als locatie voor het kantoor? A: Dit is eigenlijk heel ongewoon gegaan. Men was op zoek naar een nieuwe locatie in Europa en daar was natuurlijk heel wat keus. Mijn baas wilde echter graag naar Nederland om van daaruit de Europese markt te sturen omdat hij het een leuk en interessant land vindt. Dat is natuurlijk niet hoe het normaal gesproken gaat. Meestal zijn deze beslissingen strategisch en weloverwogen. Maar feit is natuurlijk dat ik hier alleen zit waardoor de kosten voor een pand niet heel erg meespeelden. Dit is natuurlijk anders wanneer het om een veel groter kantoor zou gaan. Q: En waarom is dan eigenlijk voor Utrecht gekozen? A: Wij zijn in Utrecht beland doordat de Dutch Game Garden hier zat. Zoals ik al zei zaten wij eerst in een kantoorkantoor van de DGG op de Neude, maar voornamelijk door ruimtegebrek bij de DGG zijn wij uiteindelijk verplaatst naar dit kantoor. We wilden echter wel bij ze in de buurt blijven dus toen is ervoor gekozen om in Utrecht te blijven. Q: Dus jullie zijn niet beïnvloed door bepaalde marketingtechnieken of hebben zelf onderzoek gedaan? A: Nee, in die zin niet. Wij zijn via de DGG op deze locatie beland, dus echt eigen onderzoek is er ook niet gedaan. Natuurlijk heb ik wel even gegoogled op wat voor plek ik terecht zou komen, maar meer ook niet. Voor mij is het gewoon belangrijk dat we nog steeds bij de DGG in de buurt zitten en dat het reizen van huis naar mijn werk te doen is. Q: In hoeverre heeft Invest Utrecht een rol gespeeld hierin? A: Eigenlijk geen enkele rol. Ik weet dat de DGG contact met jullie heeft, maar eerlijk gezegd weet ik niet precies wat jullie doen. Wij hebben zelf voor dit kantoorpand, dat we via de DGG aangeboden hebben gekregen, gekozen. Ik woon zelf in Hoofddorp, dus het is ook vrij makkelijk bereikbaar met de trein. Dit is eigenlijk de eerste keer dat ik persoonlijk in contact kom met Invest Utrecht. Wat kunnen jullie voor ons doen dan? Q: Wij kunnen jullie helpen met vragen over het juiste personeel, huisvesting en belastingen.



Japanners kunnen door een verdrag makkelijk in Nederland werken en andersom, dat ik zeker voor jullie erg interessant. A: Ja, dat denk ik ook wel, kan je me die informatie over belastingen naar me toesturen? Dan kan ik dat doorsturen naar mijn baas, hij is altijd op zoek naar de laagste kosten voor het bedrijf en deze belastingen kunnen daar aan bijdragen. Hij heeft me trouwens gevraagd of er een goedkoper payroll bureau is waarmee mijn salaris kan worden geregeld. Wij zitten nu bij Deloitte en dat is volgens mijn baas te duur. Q: Ja, Deloitte is ook een ontzettend groot bedrijf en inderdaad vrij duur. Ik zal wat bureaus voor je opzoeken en het naar je doorsturen, net als de belastingincentives. Ik heb nog wel een vraag voor je. Denk je dat er grote verschillen zitten in de benadering van verschillende bedrijven wat betreft culturele achtergrond, of denk je dat dit bijvoorbeeld aan de sector of grootte ligt? A: Ik denk dat Westerse bedrijven open staan voor andere culturen waardoor het er persoonlijker aan toe kan gaan. Met Japanse bedrijven moet dit dus ook kunnen. Dit is echter wel verschillend per sector. Uit eigen ervaring, eigenlijk meer de ervaring van mijn zus, weet ik dat het gemiddelde Japanse bedrijf vrij formeel en onpersoonlijk te werk gaat. In de gamesector is dit anders. Daar zijn mensen toch wat makkelijker persoonlijk benaderbaar. Ik denk dus dat het voornamelijk aan de grootte en de sector van het bedrijf ligt. Q: Zijn er nog dingen die je wilt vragen of wilt weten? A: Nee, eigenlijk voor nu niet. Als ik nog iets bedenkt dan zal ik je mailen.

### **Bijlagen uit Fan Crunch onderzoek**

| <b>Vraag</b>                                  | <b>Soort vraag</b> | <b>Type vraag</b> | <b>Antwoord</b>        |
|---|--------------------|-------------------|------------------------|
| What is the name of the company you work for? | Inschrijving       | Open vraag        | Frisse blikken         |
| What is the name of the company you work for? | Inschrijving       | Open vraag        | Hb                     |
| What is the name of the company you work for? | Inschrijving       | Open vraag        | Daum Games Co. Ltd     |
| What is the name of the company you work for? | Inschrijving       | Open vraag        | Daum Games Europe B.V. |
| What is the name of the company you work for? | Inschrijving       | Open vraag        | Kaasa health           |
| What is the name of the company you work for? | Inschrijving       | Open vraag        | Perfect World          |
| What is the name of the company you work for? | Inschrijving       | Open vraag        | Kaasa health           |
| What is the name of the company you work for? | Inschrijving       | Open vraag        | Firebrush Studios      |
| What is the name of the company you work for? | Inschrijving       | Open vraag        | Blue Pixel             |
| What is the name of the company you work for? | Inschrijving       | Open vraag        | Timm&pimm              |



|   |              |                 |                     |
|---|--------------|-----------------|---------------------|
| What is the name of the company you work for? | Inschrijving | Open vraag      | Mudvark             |
| What is the name of the company you work for? | Inschrijving | Open vraag      | Zanox               |
| What is the name of the company you work for? | Inschrijving | Open vraag      | Sileni Studios      |
| What is your job title?                       | Inschrijving | Multiple choice | Other               |
| What is your job title?                       | Inschrijving | Multiple choice | Operations          |
| What is your job title?                       | Inschrijving | Multiple choice | Business Developer  |
| What is your job title?                       | Inschrijving | Multiple choice | CEO/Founder         |
| What is your job title?                       | Inschrijving | Multiple choice | Business Developer  |
| What is your job title?                       | Inschrijving | Multiple choice | Other               |
| What is your job title?                       | Inschrijving | Multiple choice | CEO/Founder         |
| What is your job title?                       | Inschrijving | Multiple choice | CEO/Founder         |
| What is your job title?                       | Inschrijving | Multiple choice | CEO/Founder         |
| What is your job title?                       | Inschrijving | Multiple choice | Other               |
| What is your job title?                       | Inschrijving | Multiple choice | CEO/Founder         |
| Where is the company's headquarter located?   | Inschrijving | Open vraag      | Utrecht             |
| Where is the company's headquarter located?   | Inschrijving | Open vraag      | Hh                  |
| Where is the company's headquarter located?   | Inschrijving | Open vraag      | Seoul, South Korea  |
| Where is the company's headquarter located?   | Inschrijving | Open vraag      | Amstelveen          |
| Where is the company's headquarter located?   | Inschrijving | Open vraag      | Düsseldorf, Germany |
| Where is the company's headquarter located?   | Inschrijving | Open vraag      | Amsterdam           |
| Where is the company's headquarter located?   | Inschrijving | Open vraag      | Düsseldorf, Germany |
| Where is the company's headquarter located?   | Inschrijving | Open vraag      | Utrecht             |
| Where is the company's headquarter located?   | Inschrijving | Open vraag      | Vitoria, ES. Brazil |

located?

|  |              |                 |  |
|--|--------------|-----------------|--|
| Where is the company's headquarter located?  | Inschrijving | Open vraag      | Amsterdam  |
| Where is the company's headquarter located?  | Inschrijving | Open vraag      | London   |
| Where is the company's headquarter located?  | Inschrijving | Open vraag      | Amsterdam  |
| Where is the company's headquarter located?  | Inschrijving | Open vraag      | Antwerp  |
| How big is your company (in employees)?  | Inschrijving | Multiple choice | >25  |
| How big is your company (in employees)?  | Inschrijving | Multiple choice | >25  |
| How big is your company (in employees)?  | Inschrijving | Multiple choice | >25  |
| How big is your company (in employees)?  | Inschrijving | Multiple choice | >5-<25   |
| How big is your company (in employees)?  | Inschrijving | Multiple choice | >25  |
| How big is your company (in employees)?  | Inschrijving | Multiple choice | >25  |
| How big is your company (in employees)?  | Inschrijving | Multiple choice | >25  |
| How big is your company (in employees)?  | Inschrijving | Multiple choice | <5   |
| How big is your company (in employees)?  | Inschrijving | Multiple choice | >5-<25   |
| How big is your company (in employees)?  | Inschrijving | Multiple choice | >5-<25   |
| How big is your company (in employees)?  | Inschrijving | Multiple choice | <5   |
| How big is your company (in employees)?  | Inschrijving | Multiple choice | >25  |
| How big is your company (in employees)?  | Inschrijving | Multiple choice | <5   |
| What is your primary source to obtain information about a potential business location? | Missie       | Multiple choice | Website of the national/regional Investment Promotion Agency |
| What is your primary source to obtain information about a potential business location? | Missie       | Multiple choice | Your own network   |
| What is your primary source to obtain information about a potential business location? | Missie       | Multiple choice | Your own network   |

|   |        |                 |   |
|---|--------|-----------------|---|
| What is your primary source to obtain information about a potential business location?              | Missie | Multiple choice | Your own network  |
| What is your primary source to obtain information about a potential business location?              | Missie | Multiple choice | Your own network  |
| What is your primary source to obtain information about a potential business location?              | Missie | Multiple choice | Your own network  |
| Can you be more specific about your primary information source?                                     | Missie | Open vraag      | Via word of mouth   |
| Can you be more specific about your primary information source?                                     | Missie | Open vraag      | Most often by people in my own network. Via word of mouth, but also via social media.   |
| Can you be more specific about your primary information source?                                     | Missie | Open vraag      | By asking friends and former colleagues, you learn the real insider info about a new potential location.                                    |
| Can you be more specific about your primary information source?                                     | Missie | Open vraag      | I use my vast network to help me in finding a location that suits my needs  |
| Can you be more specific about your primary information source?                                     | Missie | Open vraag      | I work with the local scene in antwerp  |
| what are other sources you use in your search for the perfect new location to set up your business? | Missie | Open vraag      | TIGA or UKIE UK trade bodies  |
| what are other sources you use in your search for the perfect new location to set up your business? | Missie | Open vraag      | Social media Internet searches  |
| what are other sources you use in your search for the perfect new location to set up your business? | Missie | Open vraag      | The applied games association in the target city. I'd ask them for contact info of CEOs I can interview about their experience in that city |
| what are other sources you use in your search for the perfect new location to set up your business? | Missie | Open vraag      | Google search and other networks  |
| what are other sources you use in your search for the perfect new location to set up your business? | Missie | Open vraag      | Google  |
| What do you value in a potential investment location?   | Missie | Open vraag      | Physical infrastructure, local game development community and tax breaks.   |
| What do you value in a potential investment location?   | Missie | Open vraag      | Fresh air possibilities Central location Possibility to expand  |

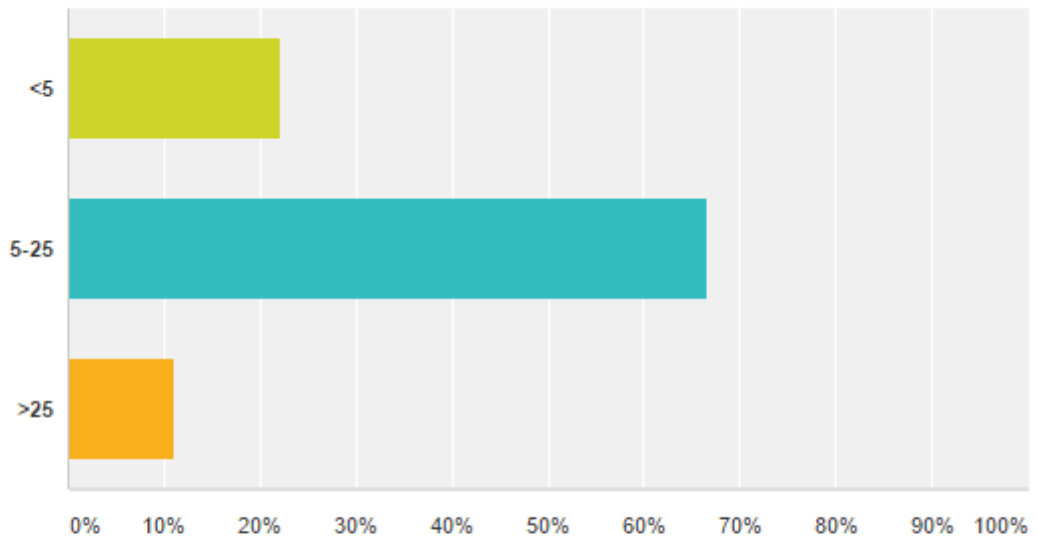
|  |        |            |   |
|--|--------|------------|---|
| What do you value in a potential investment location?  | Missie | Open vraag | Taxes, easy-to-reach via airport, high quality talent, financial gains to be had, quality number of potential customers |
| What do you value in a potential investment location?  | Missie | Open vraag | Clients, talented employees, business atmosphere with a relaxed twist, affordable rents                                 |
| What do you value in a potential investment location?  | Missie | Open vraag | Close to public transport, parking, other indies nearby, cheap  |
| Assume you want to open an office in Europe. What is your biggest challenge in your search for the ultimate investment location? | Missie | Open vraag | Financing the studio and government incentives.   |
| Assume you want to open an office in Europe. What is your biggest challenge in your search for the ultimate investment location? | Missie | Open vraag | How to find the best spot. Reachable by car and public transport.   |
| Assume you want to open an office in Europe. What is your biggest challenge in your search for the ultimate investment location? | Missie | Open vraag | Choosing the right location for my company's vision and 5-year business plan.   |
| Assume you want to open an office in Europe. What is your biggest challenge in your search for the ultimate investment location? | Missie | Open vraag | The biggest challenge is the big difference on rental prices in different cities / countries                            |
| Assume you want to open an office in Europe. What is your biggest challenge in your search for the ultimate investment location? | Missie | Open vraag | Finding a healthy game scene in a country with good tax benefits  |
| How would you like to receive your reward for participating in this mission?   | Missie | Open vraag | Regular mail.   |
| How would you like to receive your reward for participating in this mission?   | Missie | Open vraag | Martijn@firebrushstudios.com  |
| How would you like to receive your reward for participating in this mission?   | Missie | Open vraag | At Gamescom   |
| How would you like to receive your reward for participating in this mission?   | Missie | Open vraag | Kaasa health GmbH, Alexander Bolotowsky, Fflinger Str. 11, 40213 Düsseldorf   |
| How would you like to receive your reward for participating in this mission?   | Missie | Open vraag | Karel@silenistudios.com   |

## Bijlagen uit enquêteonderzoek

### Bijlage 5: Grootte van het bedrijf

#### How big is your company (in employees)?

Beantwoord: 9 Overgeslagen: 0

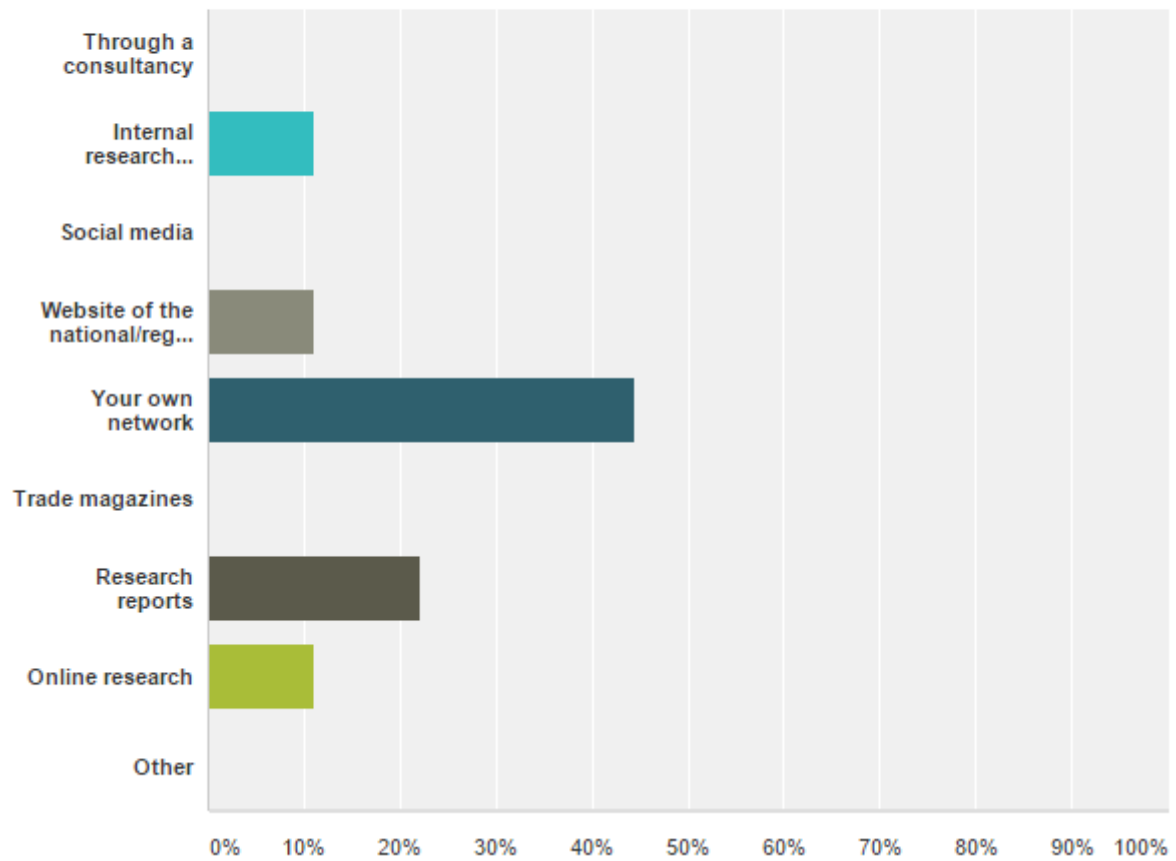


| Antwoordkeuzen | Reacties |
|----------------|----------|
| <5             | 22,22% 2 |
| 5-25           | 66,67% 6 |
| >25            | 11,11% 1 |
| Totaal         | 9        |

Bijlage 6: Belangrijkste bron van informatie in locatiekeuzeproces

## What is your primary source you obtain information from about a potential business location?

Beantwoord: 9 Overgeslagen: 0



## Bijlage 7: Andere informatiebronnen in locatiekeuzeproces

### What are other sources you use in your search for the perfect new location to set up your business?

Beantwoord: 8 Overgeslagen: 1

● Reacties (8) Tekstanalyse Mijn categorieën

Categoriseren als... Filteren op categorie Reacties doorzoeken

Weergave van 8 reacties

|  |                  |   |
|--|------------------|---|
| friends/word of mouth  | 13-11-2015 17:44 | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| Personal network, social media   | 6-10-2015 19:03  | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| Online news portals, such as Business insider and Venture beat...                            | 16-9-2015 15:17  | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| Research Reports and Internal Research department  | 16-9-2015 14:43  | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| Government ministries and we speak to other who have moved there if we know any such people. | 10-9-2015 1:16   | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| N/A  | 9-9-2015 22:03   | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| Nothing  | 9-9-2015 16:23   | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |

## Bijlage 8: Belangrijk in een nieuwe vestigingslocatie

### What do you value in a potential investment location? (For example: Tax climate, talent, physical infrastructure, quality of life, image, affordable real estate, game community, market access etc.)

Beantwoord: 9 Overgeslagen: 0

● Reacties (9) Tekstanalyse Mijn categorieën

Categoriseren als... Filteren op categorie Reacties doorzoeken

Weergave van 9 reacties

|  |                  |   |
|--|------------------|---|
| tax, talent, quality of life, affordable rent/living costs                   | 13-11-2015 17:44 | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| tax climate, talent, quality of life, affordable real estate, game community | 6-10-2015 19:03  | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| languages spoken   | 6-10-2015 15:33  | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| Tax climate, market access, game community                                   | 16-9-2015 15:17  | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| Quality of life and affordable real estate                                   | 16-9-2015 14:43  | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| talent pool, tax climate, infrastructure, standard of living.                | 10-9-2015 1:16   | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| Tax Credits, Human Assets (Talent), Government Subsidies, Community          | 9-9-2015 22:03   | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |



## Bijlage 9: Grootste uitdaging in vinden van juiste locatie

# Assume you want to open an office in Europe. What is your biggest challenge in your search for the ultimate investment location?

Beantwoord: 8 Overgeslagen: 1

● **Reacties (8)**   Tekstanalyse   Mijn categorieën

Categoriseren als...   Filteren op categorie   Reacties doorzoeken

Weergave van 8 reacties

|   |                  |   |
|---|------------------|---|
| Understanding laws  | 13-11-2015 17:44 | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| Having feet on the ground. Not knowing local culture and 'soft amenities' such as local game community. | 6-10-2015 19:03  | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| Financial risk  | 16-9-2015 15:17  | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| Didn't understand the market  | 16-9-2015 14:43  | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| Lack of knowledge of the EU and doing business there.   | 10-9-2015 1:16   | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| Tax Credits and Financing is really good in Canada  | 9-9-2015 22:03   | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |
| I do not know   | 9-9-2015 16:23   | <a href="#">Antwoorden van respondenten weergeven</a> |