

**KIEZEN VOOR AMSTERDAM**  
Merk, concept en organisatie van de city marketing

Utrecht/Amsterdam, 22 mei 2003

Carolien Gehrels  
Ocker van Munster  
Mark Pen  
Maartje Prins  
Jessie Thevenet

**KIEZEN VOOR AMSTERDAM**  
Merk, concept en organisatie van de city marketing

**INHOUDSOPGAVE**

Blz.

SAMENVATTING.....	1
1. INLEIDING.....	7
1.1 AANLEIDING.....	7
1.2 TWEE DOELSTELLINGEN ONDERZOEK CITY MARKETING AMSTERDAM...7	
1.3 DOMEIN VAN HET ONDERZOEK .....	7
1.4 VERLOOP VAN HET ONDERZOEK .....	8
1.5 OPBOUW VAN HET RAPPORT .....	8
2. PROMOTIONELE ORGANISATIES VAN AMSTERDAM: BEVINDINGEN, ANALYSE, CONCLUSIES .....	9
2.1 UITGANGSPUNT ONDERZOEK VAN DE ORGANISATIE.....	9
2.2 BEVINDINGEN .....	9
2.3 DE PASSIE VAN AMSTERDAMMERS .....	10
2.4 HET AMSTERDAMSE MIDDENVELD .....	10
2.5 VISIE EN REGIE.....	12
2.6 DE ORGANISATIES .....	13
2.7 ZESTIEN DIMENSIES EN VERTEGENWOORDIGING.....	17
2.8 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	17
3. HET MERK AMSTERDAM: BEVINDINGEN, ANALYSE, CONCLUSIES.....	22
3.1 CONCEPTUELE SYSTEMATIEK EN VERTALING NAAR ACTIE.....	22
3.2 DE PLAATS VAN AMSTERDAM IN DE WERELD .....	24
3.3 ANALYSE: DE STERKTEN, ZWAKTEN EN KANSEN .....	26
3.4 ANALYSE VAN DE DRAGERS VAN HET MERK AMSTERDAM .....	32
3.5 CONCEPTUELE CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN .....	33

**KIEZEN VOOR AMSTERDAM**  
Merk, concept en organisatie van de city marketing

**INHOUDSOPGAVE (VERVOLG) Blz.**

4.	VERTALING VAN CONCEPT NAAR ORGANISATIE .....	37
4.1	ORGANISATIE CITY MARKETING AMSTERDAM.....	37
4.2	UITWERKING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN IN TAKEN .....	42
4.3	VERDERE ORGANISATORISCHE EN FINANCIËLE CONSEQUENTIES .....	44
5.	BESLUITVORMING EN IMPLEMENTATIE .....	45
5.1	VOORGESTELDE BESLUITEN COLLEGE B&W .....	45
5.2	IMPLEMENTATIETRAJECT GEMEENTE.....	46
5.3	OPRICHTING PARTNERS VAN AMSTERDAM.....	46

**Bijlagen:**

- A. Onderzoekskader en definities
- B. Plaats Amsterdam in de wereld
- C. Financieel overzicht en toelichting
- D. Overzicht gesprekspartners
- E. Geraadpleegde rapporten, documenten en literatuur

## SAMENVATTING

### *Waarom city marketing en waarom city marketing in Amsterdam?*

Hoe in de wereld over Amsterdam gedacht wordt, is bepalend voor de houding die bedrijven, bezoekers en bewoners aannemen ten opzichte van economische en culturele activiteiten. In een wereld waarin steden steeds meer op elkaar gaan lijken en vergelijkbare basisvoorzieningen hebben, moet een stad zich profileren, onderscheiden en excelleren. Steden hebben daar baat bij: het aantrekken en vasthouden van de juiste bedrijven, bezoekers en bewoners leidt tot grotere economische en culturele activiteit.

Uit dit onderzoek blijkt dat de inspanningen van Amsterdam op het gebied van city marketing geïntensiveerd kunnen worden. De benchmark tussen Barcelona, Berlijn, Dublin, Rotterdam en Amsterdam van begin 2003 bevestigt dat. Daarvoor is een aantal redenen:

- Amsterdam concurreert met vele andere Europese steden en die concurrentie wordt door de Europese eenwording alleen maar sterker. In toenemende mate melden Oost Europese steden zich als aantrekkelijke alternatieven. De concurrentie houdt zich intensief bezig met city marketing en weet op die manier de gewenste bedrijven, bezoekers en bewoners te trekken.
- De markt kiest en beslist steeds sneller en heeft toegang tot alle mogelijke informatie. Amsterdam heeft haar voordelen niet eenduidig en helder benoemd. Amsterdam concurreert op vele terreinen. “We doen overal mee, maar staan in de lijstjes nergens bovenaan”. Amsterdam kiest niet nadrukkelijk voor kernwaarden en brengt haar onderscheidende kenmerken niet genoeg voor het voetlicht.
- Niemand in Amsterdam voelt zich eindverantwoordelijk voor het merk ‘Amsterdam’. Er is behoefte aan één visie op het merk Amsterdam, gebaseerd op een inhoudelijke visie. Daar hebben andere steden baat bij gehad. Het gaat om heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen gemeente, organisaties en private partijen. Versterking van de samenwerking kan leiden tot versterking van identiteit en imago.
- Andere steden hebben hun merk eenduidig en consequent uitgebouwd, over een periode van een aantal jaren. Daartoe zijn eenduidige keuzes gemaakt. Festivals en evenementen blijken een belangrijke drager voor de city marketing. Grote gebeurtenissen stimuleren het (internationale) bedrijfsleven bij te dragen aan het op de kaart zetten van Amsterdam.

### *Conclusies ten aanzien van het merk Amsterdam*

Amsterdam is een sterk merk. Amsterdam heeft heel veel en goede connotaties. Dat is niet in één pay off of slogan te vatten. Het voorstel is om Amsterdam als merk neer te zetten door hele goede vormgeving en door 'Amsterdam' te laden door dragers van het merk als verhalen, iconen, beelden en mensen. Amsterdam is uniek door de combinatie van creativiteit, innovatie en handelsgeest en het voorstel is de city marketing voor de komende jaren op deze drie kernwaarden te bouwen. Ook de regio en het bedrijfsleven dragen in belangrijke mate bij aan de beeldvorming van Amsterdam.

Doelgroepen van city marketing zijn bedrijven, bezoekers en bewoners, zowel de huidige als de nieuwe. Allen associëren zij Amsterdam met een aantal dimensies; Berenschot kwam in dit onderzoek tot zestien Amsterdamse dimensies. Op basis daarvan kan Amsterdam de komende jaren prioriteiten stellen. Uit ons onderzoek komen drie dimensies waarin Amsterdam nu al sterk is en drie dimensies waar Amsterdam over enkele jaren op kan inzetten. Deze zijn in samenhang te ontwikkelen. Noodzakelijke voorwaarde is continuïteit, omdat herkenbaarheid om tijd vraagt.

	<i>Nu al sterk</i>	<i>Inhoudelijk versterken / investeren</i>
Kernwaarden	Creativiteit Innovatie Handelsgeest	Excellentie
Dimensies	Cultuurstad Grachtenstad (oud en nieuw) Ontmoeting	Zakenstad Kennisstad Woonstad

### *Organisatie van de city marketing en promotionele organisaties*

We stellen voor een lijn in te zetten van het sturen en stimuleren van de city marketing van Amsterdam door middel van een nieuwe visie en een nieuw beleid, waarbij de verantwoordelijkheden helder belegd zijn. Dat betekent dat grote ingrepen achterwege kunnen blijven. De analyse van de promotionele organisaties van Amsterdam leidde tot achttien conclusies ten aanzien van de organisaties en de organisatie van de city marketing in Amsterdam (zie hoofdstuk 2.8). Hierna volgen de drie belangrijkste voorstellen om te komen tot een robuuste city marketing van Amsterdam (zie ook hoofdstuk 4).

## *1. Visie en merkenbouw bij de gemeente Amsterdam*

- De gemeente Amsterdam is vanuit haar publieke verantwoordelijkheid degene die de visie op het merk formuleert, het merk neerzet, de uitvoering van het beleid controleert en het merk evalueert. Dit is de collectieve city marketing en ‘merkenbouw’. De directe sturingsinstrumenten worden ook vanuit dat perspectief ingezet. Dit merk is te ontwikkelen in de periode 2003 – begin 2004.
- De gemeente organiseert de inbreng van alle relevante partijen in en rond Amsterdam en richt zich met name op die dimensies die onderscheidend en uniek zijn, nu en in de toekomst. Het veld richt zich naar het beleid, omdat de gemeente haar sturings- en financieringsinstrumenten gebruikt. Eens per vier jaar stelt het college van burgemeester en wethouders daarom een city marketingbeleid op basis van prioritering van de zestien dimensies. Dit beleid wordt voorbereid door alle betrokken ambtelijke diensten gezamenlijk (EZ, DCC, DMO, GHA, DRO, OGA); zij organiseren de noodzakelijke inbreng van de organisaties in en rond Amsterdam, de regio-gemeenten, het bedrijfsleven en de stadsdelen. Het gezamenlijk optrekken maakt dat er een kritische massa komt, die essentieel is om de beoogde “marketing impact” te kunnen realiseren.
- De promotie en marketing van specifieke sectoren en terreinen is de gedeelde verantwoordelijkheid van de gemeente en het veld. De gemeente vervult de gemeente daarbij een coördinerende en stimulerende rol en treedt op als aanjager van particulier initiatief. Het veld richt zich daarnaast op productgerichte promotie voor specifieke doelgroepen. De gemeente treedt op als samenwerkingspartner.
- B&W initieert de instelling van een city marketingfonds in voor een periode van vier jaar, met bijbehorende city marketingcyclus, om de beleidsmatige prioriteiten uit te kunnen voeren en specifieke projecten en activiteiten mee te financieren. Het bedrijfsleven levert in principe dezelfde bijdrage. Deze gelden worden besteed aan het ontwikkelen van de speerpunten en acties die voortvloeien uit de conceptuele analyse. Dit fonds moet ook nieuwe toetreders in het promotionele veld stimuleren en bestaande organisaties stimuleren om te vernieuwen. In de besteding van deze gelden vervult het nieuw op te richten publiek private platform een zware adviesrol.
- De wethouder EZ is politiek verantwoordelijk voor visie en regie, de burgemeester is het gezicht van Amsterdam. Hij moet als zodanig herkenbaar zijn in de wereld.

## 2. *Regie en merkenmanagement bij een publiek-privaat platform*

- Regie bij city marketing is alleen mogelijk als de publieke en private krachten gebundeld zijn en alle de bereidheid hebben om Amsterdam herkenbaar op de kaart te zetten in de wereld. Daarom is het voorstel een publiek-privaat city marketingplatform op te richten die de regie gaat voeren, dat zich niet beperkt tot de stadsgrenzen: 'Partners van Amsterdam' (AmPro nieuwe stijl). Regie betekent het zorgdragen voor de uitvoering van het beleid en het aanjagen van nieuwe initiatieven die het merk meer lading geven. Regie kan in deze nieuwe constellatie veel meer betekenis krijgen door het beleid met bijbehorende sturingsinstrumenten en door het city marketingfonds.
- Het regieplatform moet enerzijds een brede gezaghebbende vertegenwoordiging kennen en anderzijds beslissingsbevoegd, daadkrachtig en slagvaardig zijn. In het AB van het regieplatform hebben twaalf mensen zitting uit overheid, wetenschap, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Voorzitter van het AB is de burgemeester. Uit het AB komt een DB van vier mensen, die beslissingsbevoegd zijn. Voorzitter van het DB is de wethouder EZ.
- De partners van Amsterdam hebben een duidelijke ontwikkelfunctie. Zij zijn mede verantwoordelijk voor het versterken van organisaties en het creëren van nieuwe structuren die een rol spelen op de prioritaire dimensies. Zij adviseren de gemeente over het te voeren city marketingbeleid.
- De partners van Amsterdam voeren waar mogelijk en waar dat leidt tot versterking van het merk Amsterdam regie op de organisaties, die zich richten op specifieke producten en doelgroepen.
- Evenementen en festivals zijn bij uitstek instrumenten om Amsterdam op de gewenste manier op de kaart te zetten. De Partners van Amsterdam zijn daarom specifiek verantwoordelijk voor de evenementen- en festivalbeleid; uit de cyclus blijkt op welke topevenementen Amsterdam de komende vier jaar inzet (Europese en wereldkampioenschappen, wereldtentoonstellingen, concoursen en zo voort). Deze programmering wordt per vier jaar op hoofdlijnen vastgesteld en vervolgens jaarlijks nader ingevuld.

## 3. *Instellen van een vierjaarlijkse city marketingcyclus*

Het voorstel is om een city marketingcyclus in te stellen. Eens in de vier jaar kunnen alle organisaties die zich op dit terrein willen bewegen projectvoorstellen in-

dienen, die gehonoreerd kunnen worden vanuit het city marketingfonds. De Partners van Amsterdam stellen de briefing voor de city marketingcyclus vast in de vorm van een uitgangspuntennota, op basis van de beleidsuitgangspunten van het college van B&W en de prioriteiten van het bedrijfsleven. Op basis daarvan dienen de organisaties voorstellen in. 'Partners van Amsterdam' heeft een zware adviesrol in de honorering van de voorstellen vanuit het city marketingfonds.

De kracht van een city marketingcyclus is dat er een wegingskader ontstaat dat enerzijds in lijn is met het beleid en anderzijds recht blijft doen aan de pluriformiteit en de eigenzinnigheid van de organisaties. De basis is een visie en een beleid met speerpunten, het gelijk beoordelen van de prestaties van alle organisaties en het periodiek creëren van mogelijkheden tot vernieuwing. Die pluriformiteit uit zich in de verschillende doelstellingen en deliverables (producten, activiteiten) maar de criteria zijn voor alle organisaties dezelfde. De kansen voor oude en nieuwe organisaties zijn in principe gelijk. Een dergelijke cyclus is zorgvuldig, verschaft veel helderheid en maakt het mogelijk gezamenlijk te werken aan het neerzetten van het gewenste beeld van Amsterdam.

*Voorgestelde besluiten college B&W (zie hoofdstuk 5)*

- A. Besluit tot het betrekken van de regionale partners en het (internationale) bedrijfsleven bij de verdere uitwerking van de city marketing van Amsterdam, gezien het regionale en publiek-private karakter van de samenwerking en het benutten van bestaande goede ervaringen op dit gebied.
- B. Besluit tot oprichting van 'Partners van Amsterdam' (AmPro nieuwe stijl) met een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur, leden / donateurs en een bureau.
- C. Besluit tot het instellen van een vierjaarlijkse city marketingcyclus, op basis van de inhoudelijke visie van de gemeente op de lange termijn ontwikkeling van Amsterdam en het city marketingbeleid.
- D. Besluit tot het geven van een impuls aan de city marketing van Amsterdam, voor het effectueren van de strategie, hetgeen betekent:
  - het uitwerken van de kernwaarden creativiteit, innovatie en handelsgeest in concrete 'dragers' van het merk: één beeldstijl voor Amsterdam van alle partners gezamenlijk, één basisverhaal voor Amsterdam, één festival- en evenementenbeleid, één beleid ten aanzien van nieuwe media gericht op bezoekers, bedrijven en potentiële bewoners
  - het gebruiken van de systematiek van 16 Amsterdamse dimensies voor het city marketingbeleid van de komende jaren (zie ook de A3-

schema's na pagina 30 in het rapport). Voorstel voor de komende jaren is om de sterke dimensies cultuurstad, grachtenstad en ontmoeting te benutten en te investeren in de dimensies kennisstad, zakenstad en woonstad ten behoeve van het imago van Amsterdam op de middellange termijn.

- het uitdagen van de organisaties en private partijen om te komen met vernieuwende ideeën om invulling te geven aan Amsterdam als gastvrije stad.

## 1. INLEIDING

### 1.1 AANLEIDING

Amsterdam kan zichzelf sterker neerzetten in de wereld, door conceptueel keuzes te maken en de krachten te bundelen. Dat besef leeft in Amsterdam bij zowel het college van Burgemeester en Wethouders als bij de vertegenwoordigers van de promotionele organisaties. Er is duidelijk de ambitie en het momentum om de city marketing nu een impuls te geven. Daarom heeft de heer Dales als verantwoordelijk wethouder in december 2002 de opdracht gegeven tot dit onderzoek city marketing Amsterdam. Als gedelegeerd opdrachtgevers traden op de heren Vehmeyer (directeur Economische Zaken) en Van Ark (directeur Concerncommunicatie gemeente Amsterdam).

### 1.2 TWEE DOELSTELLINGEN ONDERZOEK CITY MARKETING AMSTERDAM

Dit onderzoek heeft twee doelstellingen: een conceptuele en een organisatorische. Conceptueel is de opdracht om een visie te ontwikkelen op het imago van Amsterdam. De onderzoeksvragen waren: 'Wat is de missie van Amsterdam?'. 'Wat moeten we doen om het imago te versterken?'. 'Wat is kansrijk?', 'Wat is kansloos?', 'Wat zijn prioritaire doelgroepen?' en wat is 'business as usual?'

Organisatorisch is de opdracht om een voorstel te ontwikkelen voor de organisatie van de city marketing. Daarbij was er specifiek aandacht voor de rol van Amsterdam Promotion (besluitvormingsstructuur, mission statement, invullen van de regierol) en het maatschappelijk veld. De onderzoeksvragen waren: hoe krachtig is het maatschappelijk veld en de individuele onderdelen, wie werkt samen met wie, waar zit overlap, wie trekken een eigen plan, hoe is de samenwerking te intensiveren?

### 1.3 DOMEIN VAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek stelt de wethouder Economische Zaken in staat om de strategische keuzes waar Amsterdam in de city marketing voor staat, voor te leggen aan het college van burgemeester en wethouders op 2 juni 2003. Op basis daarvan zijn politiek-bestuurlijke prioriteiten te stellen. Vervolgens zal er verdieping plaatsvinden door zowel het bedrijfsleven als de regio nadrukkelijk te betrekken. Na besluitvorming kan verdere uitwerking plaatsvinden van zowel concept als organisatie.

#### 1.4 VERLOOP VAN HET ONDERZOEK

De verkenningsfase startte eind december 2002. Er lag een groot aantal onderzoeken, onder andere het benchmarkonderzoek van LaGroup van 19 maart 2003.

In de verdiepende fase interviewde Berenschot vertegenwoordigers van een twintigtal organisaties uit het middenveld over de conceptuele en een organisatorische vraag en daarnaast een aantal opinion leaders uit het veld (zie bijlage D). In het ambtswoninggesprek op 24 maart jongstleden stonden een aantal conceptuele stellingen en dilemma's op de agenda. Dat was een belangrijke bron voor de voorstellen op het gebied van organisatie en concept. De uitkomsten van die discussie zijn verwerkt in dit rapport. Op 7 mei is dit rapport in concept gepresenteerd aan de vertegenwoordigers van de promotionele organisaties. De reacties waren positief; opmerkingen en aanvullingen betroffen met name verdere uitwerkingen en verdiepingen. Deze zijn verwerkt in deze definitieve versie van het rapport.

In dit rapport legt Berenschot een voorstel neer voor het merk Amsterdam, een city marketingsystematiek om de komende jaren het beleid mee te maken en een voorstel voor de organisatie. Het College van B&W spreekt dinsdag 2 juni aanstaande over dit rapport, daarna staat het op 26 juni aanstaande op de agenda in de Commissie EZ waarbij de Commissie AZ ook is uitgenodigd. Na het zomerreces zal city marketing in de Raad behandeld kunnen worden. Na besluitvorming kan overgegaan worden tot de volgende fase, de implementatie en uitvoering van de voorstellen.

#### 1.5 OPBOUW VAN HET RAPPORT

Hoofdstuk 2 bevat de analyse van de organisaties en 18 aanbevelingen en conclusies. Hoofdstuk 3 gaat over de conceptuele kant van het merk en bestaat eveneens uit een analyse van de bevindingen, aanbevelingen en conclusies. Hoofdstuk 4 beschrijft de consequenties voor organisatie en merk en hoofdstuk 5 vat de belangrijkste besluiten voor B&W samen en gaat in op het implementatietraject.

Alle begrippen zijn gedefinieerd in bijlage A. Bijlage B geeft inzicht in de positie van Amsterdam in de wereld ten opzichte van haar concurrenten en een samenvatting van de benchmark.. Bijlage C biedt overzicht over de geldstromen, met een kleine toelichting. Onze gesprekspartners van de afgelopen maanden staan in bijlage D, de geraadpleegde literatuur in bijlage E.

## 2 PROMOTIONELE ORGANISATIES VAN AMSTERDAM: BEVINDINGEN, ANALYSE, CONCLUSIES

### 2.1 UITGANGSPUNT ONDERZOEK VAN DE ORGANISATIE

City marketing is geen democratisch proces, maar het is ook geen centraal geleid systeem. City marketing is een samenspel waarin een groot aantal actoren actief is op verschillende schaakborden, die in belangrijke mate zelfstandig moeten kunnen opereren in hun onderscheiden expertisevelden en netwerken. Te veel centrale sturing zou in een zo rijk geschakeerd veld disfunctioneel zijn. Waar het om gaat is dat alle actoren werken vanuit een gemeenschappelijke basis en met een zelfde gereedschapskist als het gaat om het merk Amsterdam. Centraal moeten alleen die dingen geregeld worden die daarin kritisch zijn.

Onze insteek is dat de gemeente niet moet streven naar beheersing van het gehele veld, maar gericht moet sturen op een beperkt aantal issues rond het merk. Voorts heeft de gemeente een taak ten aanzien van een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden, en is er een aanjaagfunctie op nieuwe issues en op terreinen waar het veld het laat afweten. Organisaties in het veld moeten ruimte krijgen om zelf initiatieven te nemen, maar dienen wel ondubbelzinnig te weten waar de gemeente naar toe wil en wat de spelregels zijn. Deze spelregels zijn gemeenschappelijk te maken met bedrijfsleven, middenveld, regio en andere partners.

### 2.2 BEVINDINGEN

Amsterdam heeft vele organisaties die zich met city marketing bezig houden of met onderdelen daarvan. Deze hebben alle een verschillende ontstaansgeschiedenis, verschillende structuren, verschillende participanten. Velen krijgen subsidies en donaties waarover verschillende afspraken gemaakt zijn. Velen zijn gericht op de promotie van een specifiek productenpakket of op bepaalde doelgroepsegmenten. Dit onderzoek was gericht op het krijgen van een overzicht over het totale veld, met als doel tot aanbevelingen te komen om de organisatie van de city marketing in Amsterdam te versterken. Het ging dus niet om een sterkte-zwakte-analyse per organisatie of om een uitputtende inventarisatie van de bijdragen die de organisaties in de verschillende product-marktsegmenten bieden.

Onze bronnen waren ruim twintig interviews met vertegenwoordigers van het promotionele veld en het ambtswoninggesprek op 24 maart jl. Er bleken vier dominante thema's: de passie van Amsterdammers voor hun stad, het Amsterdamse middenveld, visie en regie en tenslotte knelpunten in het functioneren van de organisaties. Wij tekenden de verschillende percepties op en de paragrafen 2.3 tot en

met 2.6 zijn de samenvatting van de bevindingen. De laatste paragraaf bevat de conclusies.

### 2.3 DE PASSIE VAN AMSTERDAMMERS

#### *Inspiratie voor de inzet komt vanuit passie voor producten van Amsterdam*

De promotionele organisaties van Amsterdam zijn veelal ontstaan vanuit een specifieke passie voor een product of vanuit de behoefte een specifiek product beter te verkopen. En zij houden van Amsterdam, met relativering en nuance. De drijfveer van de mensen daarachter is de inhoud: de haven, de cruisevaart, architectuur, de luchthaven, sport, de wetenschap, een bepaald gebied in Amsterdam. Zij fungeren als intermediair tussen enerzijds opdrachtgevers en anderzijds achterban. Vaak is er een mix van inhoud en promotie. De organisaties promoten bepaalde producten en ontplooiën daarnaast activiteiten als het faciliteren van het netwerk in die sector, het ondersteunen in de acquisitie, arbeidsmarktcommunicatie, het uitbrengen van bepaalde media gericht op die specifieke doelgroepen. Elk bedienen zij specifieke segmenten van doelgroepen en weten die in het hart te raken omdat zij dichtbij de inhoud opereren. Zij gebruiken Amsterdam omdat het een sterk merk in de wereld is en het voordelen oplevert bij de verkoop van eigen producten.

#### *Betrokkenheid*

Een geluid is dat het karakter van de Amsterdammers zich slecht leent voor een gezamenlijke city marketing. Amsterdammers zijn eigenzinnig en creatief en willen niet gestuurd worden. “Zoiets werkt niet in Amsterdam”. Dit geluid krijgt echter meer en meer een tegenwicht. Eigenzinnigheid zou doorgeschoten kunnen zijn in zelfgenoegzaamheid. Het ging Amsterdam zo goed dat er weinig nodig leek om bezoekers, bedrijven en bewoners te trekken. Maar het veld merkt duidelijk dat er een concurrentieslag gaande is tussen steden en wij troffen een grote bereidheid aan om gezamenlijk de schouders onder de city marketing van Amsterdam te zetten.

### 2.4 HET AMSTERDAMSE MIDDENVELD

#### *Grote achterbannen betrokken*

Amsterdam heeft een fijnmazig middenveld dat zich in meer of mindere mate begeeft op het terrein van de city marketing. Met name in de sfeer van het bedrijfsleven zien we een rijke schakering, waarbij opvalt dat organisaties vaak een waaier aan doelstellingen hebben, waarvan marketing en promotie een afgeleide

zijn. Het gaat om brancheorganisaties, waarbij afstemming in het veld, belangenbehartiging en gezamenlijke inkoop vaak de oorsprong van de samenwerking zijn. Marketing en promotie zijn daarin ingebed. Omdat de meeste brancheorganisaties van onderop zijn ontstaan, is er een grote achterban betrokken en bereid zich in te zetten. Het netwerk is relatief hecht, zeker in de specifieke sectoren (cultuur, architectuur, sport, kennis, haven, luchthaven, de creatieve industrie, hotelwezen) zijn de netwerken bijzondere samenstellingen van mensen die zich richten op maatwerk en opereren met veel kennis van zaken en vanuit een Amsterdams hart.

#### *City marketing is mensenwerk*

De organisaties leggen er de nadruk op dat marketing eerst en vooral mensenwerk is. De vraag of er iets tot stand komt, is in veel sterkere mate dan door buitenstaanders over het algemeen wordt aangenomen afhankelijk van persoonlijke relaties, en niet van objectieve factoren. Veel van de door ons bekeken instellingen maken dan ook veel werk van het organiseren van de ontmoeting. Het middenveld op het raakvlak van het lokale bedrijfsleven en city marketing is naar ons gevoel opvallend vitaal, zeker in vergelijking met het beeld dat andere sectoren te zien geven. Dat is ook toe te schrijven aan de bijzondere schaal van Amsterdam: groot genoeg om in een eigen niche te kunnen opereren, maar te klein om alles zelf te doen of om alleen de top te kunnen halen.

#### *Keerzijde van het hechte middenveld*

Sectoroverstijgend is er een kleine groep die zich heel actief inzet en elkaar heel makkelijk vindt. Daar is sprake van vele dubbelfuncties in besturen en organisaties. Hier zien we natuurlijk de nadelen van het hechte middenveld: een kleine groep mensen die elkaar voortdurend ontmoeten vanuit verschillende functies, waardoor het voor een buitenstaander moeilijk is om de onderscheiden verantwoordelijkheden uit elkaar te houden.

#### *Kritisch ten opzichte van elkaar*

Typisch Amsterdams cultuuraspect is dat de gemeente Amsterdam en de middenveld organisaties - die mede dankzij subsidies van de gemeente bestaan - elkaar dan weer bij- en dan weer afvallen. De organisaties vinden dat er te weinig geld is, de gemeente begrijpt niet waarom er niet meer goede projecten ingediend worden om voor projectsubsidies in aanmerking te komen ter versterking van de economische structuur. Dit gaat ten koste van de imago's van zowel gemeente als organisaties.

### *Internationale bedrijfsleven bindt zich niet aan Amsterdam*

Opvallend is verder dat de aansluiting met de toppers in Amsterdam ontbreekt. Het internationale bedrijfsleven wil zich niet binden aan Amsterdam en opereert in een geheel andere wereld dan bijvoorbeeld de gemeente en de Kamer van Koophandel. Topondernemers missen de erkenning voor hun bijdrage aan de stad van de gemeente en van de promotionele organisaties en zij keren zich meer en meer af van die netwerken. Onze indruk is dat het internationale bedrijfsleven-netwerk te weinig wordt gebruikt ten behoeve van Amsterdam, terwijl dat natuurlijk enorme potentie heeft.

### *Fragmentatie*

Al met al ontstaat het idee dat er veel meer te halen is uit het Amsterdamse netwerk. Bedrijven komen niet op het idee voorstellen in te dienen, organisaties roepen wellicht veel te vroeg dat er geen geld is. Dit kan voortkomen uit desinteresse, uit het vermoeden dat er geen organisatie is, of uit een gevoel van “het gaat toch wel goed”. Er is niemand die allen uiteindelijk dezelfde kant op krijgt, daarvoor is het veld veel te gefragmenteerd.

## 2.5 VISIE EN REGIE

### *Sterkte behoefte aan één gezamenlijke richting, één visie*

Unaniem constateren de geïnterviewden dat het de gemeente Amsterdam ontbreekt aan een visie op city marketing, aan een visie op het merk Amsterdam en bijbehorend beleid. Er is geen politieke trekker van het merk Amsterdam, en er is geen ambtelijk zwaartepunt. De gemeente stuurt via de verschillende portefeuilles in de verschillende sectoren, maar de revenuen voor het merk Amsterdam zijn geen criterium om geldmiddelen toe te kennen. De perceptie is dat de gemeente niet duidelijk maakt waar zij heen wil. De indruk is dat centrale stad en stadsdelen hun eigen weg gaan en in toenemende mate eigen marketinginitiatieven ontplooiën. Er is al met al weinig vertrouwen door dat gebrek aan visie en door het gebrek aan continuïteit. Er zijn geluiden dat bedrijven zich om bovengenoemde redenen terugtrekken uit gemeenschappelijke activiteiten als handelsmissies en portals. Klachten van de gemeente over versnippering en overlap in het veld worden steevast afgeweerd met het argument dat het vooral binnen de gemeente zelf ontbreekt aan afstemming tussen de onderscheiden actoren. Unaniem zijn de geïnterviewden positief over het feit dat het college van B&W met een visie komt en een impuls aan het merk Amsterdam wil geven.

### *Bereidheid om regie te accepteren*

Het veld heeft behoefte aan regie. De inhoudelijke plannen die er zijn bieden in de ontwikkeling van Amsterdam de nodige bakens: het Economische stimuleringsprogramma Hermez, het Structuurplan 2010, het Kunstenplan, het Grote-Stedenbeleidsplan. City marketing staat namelijk niet op zichzelf maar heeft een inhoudelijke basis (zie ook bijlage A paragraaf C). Belangrijk voor het bedrijfsleven is in dit verband het maken van heldere keuzes in de functies die de stad wil vervullen. Er is in het veld een grote bereidheid om regie te accepteren.

De perceptie is dat particuliere initiatieven verzanden in de bureaucratie bij het organiseren van bijvoorbeeld sportevenementen of festivals in de openbare ruimte: de initiator moet zestien stadsdelen af om uiteindelijk bot te vangen in Amsterdam en in de Haarlemmermeer terecht te komen.

Het ontbreekt aan regie, omdat er geen visie op het merk Amsterdam is. Amsterdam heeft de verantwoordelijkheid voor het merk Amsterdam niet belegd. Er is geen merkenbouwer, er is geen merkenmanager, allerlei afzonderlijke organisaties zijn leveranciers. Daarmee mist Amsterdam vele kansen; ieder zet zich in voor zijn eigen zaak, de krachten worden versnipperd ingezet en op alle terreinen zijn andere steden daarom altijd beter. Bij belangenconflicten is er niemand die ingrijpt; dit leidt tot sub-optimalisatie of tot tweede, derde en vierde plaatsen. Gebrek aan regie leidt tot een bonte verzameling aan middelen als logo's, verhalen, folders, brochures, video's, kaarten, websites, telefoon informatielijnen, ontvangstcentra. Er is geen strak design met grandeur, waar Amsterdam trots op kan zijn. Er is afstemming, maar weinig samenwerking. De samenwerking die er is, berust op collegiale of persoonlijke relaties.

## 2.6 DE ORGANISATIES

### *De noodgedwongen selectie ten behoeve van het totaal overzicht*

In het onderstaande gaan wij per organisatie in op de opmerkelijkheden en knelpunten in het kader van de city marketing Amsterdam. Voor een algemene beschrijving van de activiteiten verwijzen wij naar de afzonderlijke jaarverslagen. Deze keuze maakt dat het onderstaande overzicht niet volledig en evenwichtig is; doel van dit onderzoek is echter om een overzicht te verkrijgen over het gehele veld en de mogelijkheden voor verbeteringen in zijn totaliteit te identificeren. Aangezien er in de gesprekken dermate veel aan de orde kwam en er niet altijd de gelegenheid was tot nuance en verdieping, hebben wij ons beperkt tot de eerste belangrijke constatering, die in het onderstaande beknopt zijn weergegeven.

### *De selectie van geïnterviewde vertegenwoordigers van de instellingen*

We beperken ons tot de instellingen die een specifieke promotiedoelstelling hebben en die een substantieel bedrag aan structurele subsidie krijgen van de gemeente. Helder moet zijn dat vele organisaties publiek - private samenwerkingsverbanden zijn. Vaak hebben ze een ruimere scope dan de gemeentegrenzen, en zijn ze regionaal georiënteerd. De gemeente Amsterdam is dus een van de partners waarmee zaken worden gedaan. Naast het bedrijfsleven, participeren vaak de provincie en omliggende gemeenten.

#### *Amsterdam Promotions (AmPro)*

De Stichting Amsterdam Promotion (AmPro) is een publiek-private organisatie met als doel het imago van Amsterdam en de regio als vooraanstaand economisch, cultureel en wetenschappelijk centrum in binnen- en buitenland te versterken. AmPro is bij uitstek een netwerkorganisatie waar het bedrijfsleven en de bestuurders in de regio elkaar ontmoeten. De gemeente Amsterdam, de provincie Noord-Holland en enkele regiogemeenten zijn subsidieverstrekkers en er zijn ongeveer 75 private donateurs.

AmPro lijdt onder de verschillende rollen die zij geacht wordt te vervullen: is het een platform, regisseur, producent van promotiemateriaal, organisator van activiteiten? De scheidslijnen zijn sinds jaar en dag onhelder en er is bij iedereen grote rolonduidelijkheid. Het heeft ontbroken aan visie en regie. Er is geen effectmeting, er is geen donateursbeleid, het platform komt te weinig bij elkaar, er zijn geen instrumenten. De besluitvormingsstructuur is inadequaet, onder andere door het grote aantal bestuursleden (ongeveer dertig) en de doelen bleven vaag. Al met al functioneert AmPro niet zoals het zou moeten functioneren en de voorzitter van AmPro heeft herhaaldelijk aangedrongen op een stevige hernieuwde aanpak. Dit was een van de directe aanleidingen tot dit onderzoek. De bereidheid om te veranderen is groot en de huidige ontwikkelingen rond city marketing gezien als een kans de city marketing van Amsterdam een impuls te geven.

De betrokkenheid van het bedrijfsleven verdient expliciete aandacht. Omdat AmPro gezien wordt als vooruitgeschoven post van de gemeente en niet als een gemeenschappelijk platform, is de perceptie dat bedrijven zich terugtrekken. Er is soms onverklaarbare onduidelijkheid over het optreden van de gemeente, illustratief lijkt de gang van zaken rond promotiereizen. De gemeente heeft de indruk dat zij zich dienstverlenend opstelt en grote inbreng van de deelnemers op prijs stelt, terwijl het veld de gemeente discontinuïteit en willekeur verwijt. De ondernemers lijken onterecht de indruk te hebben dat de gemeente bepaalt waar de missie dit jaar naar toe zal gaan en wie er mee mogen.

### *Amsterdam Tourist Board (ATB)*

Amsterdam Tourist Board (ATB) is een publiek - private organisatie met een not-for-profit doelstelling. Budgetten die voor promotie doeleinden inzetbaar zijn vergroot ATB door tarieven voor producten en activiteiten te vragen aan consumenten, bedrijfsleven of andere opdrachtgevers. Voor de gemeenschappelijke taken worden geen commerciële tarieven gevraagd. Het denken in vaste en variabele kosten blijkt nog niet overal gemeengoed. Met name de hotelbranche is kritisch en verwacht meer gerichte promotie en service. Evaluatie van de uitvoering van de publieke taken geschiedt op basis van tevredenheidsmetingen van het ATB. De ontvangst van bezoekers in Amsterdam behoeft volgens velen verbetering; het ATB zoekt naar een nieuwe vestiging in de Leidscheplein buurt maar is daar tot op heden nog niet in geslaagd en heeft voor de komende tijd het pand in de Leidschestraat weer opgeknapt. Een ander verbeterpunt is de afstemming van de tarieven van de informatielijnen (€0,55 per minuut van het ATB tegen AUB €0,40 per minuut). De buitenlandpromotie van ATB wordt op contract- en resultaatbasis uitgevoerd door Toerisme en Recreatie Nederland (TRN), omdat zij een netwerk van buitenkantoren hebben in de belangrijkste herkomstlanden van bezoekers aan Amsterdam. Door deelname van het buitenlands bedrijfsleven en het ministerie van EZ genereert ATB enkele miljoenen euro's extra per jaar voor Amsterdam-promotie.

### *Amsterdam Congres Bureau (ACB)*

Amsterdam Congres Bureau (ACB) bedient de markt van meetings, incentives, congressen en events (MICE-markt in jargon) en is vooral actief op het terrein van promotie en acquisitie, maar is eigenlijk te klein om op die markt een vuist te maken. Vandaar ook de beweging om samen met ATB te gaan. In het veld is ook behoefte aan afstemming tussen de MICE-aanbieders en de hotellerie. Die functie wordt nu nauwelijks vervuld. Ook daarin zou ATB een rol kunnen spelen.

### *Amsterdam Uit Bureau (AUB)*

Amsterdam Uit Bureau (AUB) richt zich op het bijeenbrengen van de vraag en het aanbod van cultuur in Amsterdam en richt zich daarbij middels Uitlijn en Uitmarkt ook op de Nederlandse publiekmarkt. Er wordt nauw samengewerkt met ATB op het gebied van de informatievoorziening naar het publiek. Er zijn geen plannen om die functies in elkaar te schuiven. Wel bestaat er reeds jaren een wens om te komen tot een groot toeristisch en cultureel informatiecentrum op of in de omgeving van het Leidscheplein. Het AUB heeft niet de opdracht en niet de capaciteit om zich in te zetten voor de city marketing van Amsterdam. Geld voor systematische culturele marketing is er niet. Er wordt ook nauwelijks aan internatio-

nale cultuurpromotie gedaan. De behoefte is er nadrukkelijk wel, getuige onder andere onder andere de eindrapportage van het project collectieve marketing van het AUB.

### *Amports*

Amports stelt zich op als dienstverlener ten behoeve van haar leden. Amports bedient daarbij het gehele Noordzeekanaalgebied, waarbij het Gemeentelijk Havenbedrijf verreweg de grootste donateur is. Met een kleine organisatie wil zij effectief en efficiënt die producten leveren waarom de leden vragen. Behalve promotie zorgt Amports ook voor service en afstemming tussen partijen in het havengebied. Typische promotieinspanningen zijn arbeidsmarktcommunicatie, het Havenblad, netwerkbijeenkomsten en activiteiten als beurzen en het Havengildediner.

### *Amsterdam Cruiseport*

Amsterdam Cruiseport richt zich ook op IJmuiden, en de riviercruisevaart. Het is een kleine middenveldorganisatie die alle schakels in de cruise-keten bedient. Er is enige spanning over de vraag of de organisatie nu een nautisch gedreven organisatie moet zijn of een toeristisch gedreven organisatie. Uiteindelijk volgende de boten de toeristenstromen en dient de promotie zich op de toeristen te richten. Reden waarom aansluiting van deze kleine organisatie bij ATB naar ons oordeel voor de hand ligt.

### *Amsterdam Airport Area*

Amsterdam Airport Area of wel Triple A richt zich op de vestiging van buitenlandse bedrijven in de regio Schiphol door middel van internationale promotie en acquisitie. Voorzitter van AAA is de Schiphol Area Development Center (SADC). Onlangs heeft AAA opnieuw gekeken naar het merk Amsterdam Airport Area, met onder andere als resultaat de nieuwe pay off 'Nerve center for your European business'. Zij hebben een helder verhaal voor zowel promotie als acquisitie, waarbij het imago van Schiphol vanzelfsprekend zwaar leunt op Amsterdam.

### *ARCAM*

ARCAM richt zich op de architectuur in Amsterdam, brengt vele partijen en initiatieven bijeen en richt zich vanuit de inhoud op de promotie van de architectuur. Zij timmert stevig aan de weg, bijvoorbeeld door samen met ATB 2004 tot het jaar van de architectuur in Amsterdam uit te roepen.

### *Topsport Amsterdam*

Topsport Amsterdam ziet de inhoud als haar primaire taak; promotie doet zij nu zelf maar zou dat graag bij een andere organisatie onderbrengen omdat zij het niet beschouwt als haar kerntaak en graag meevaart op de expertise en kennis van professionals op dit gebied.

### *Kenniskring Amsterdam*

De Kenniskring Amsterdam heeft geen duidelijke promotionele doelstelling, het is een goed functionerend netwerk van bedrijven en onderwijsinstellingen. Ze hebben beperkte armslag, en kunnen geen opvolging geven aan initiatieven die uit de netwerkactiviteiten voortspuiten. Zij kunnen in de huidige context geen invulling geven aan een effectieve internationale promotie van Amsterdam als kennisstad.

## 2.7 ZESTIEN DIMENSIES EN VERTEGENWOORDIGING

Er is een groot aantal partijen dat met hun communicatie of gebrek daaraan bijdraagt aan het beeld van Amsterdam. De politie speelt een belangrijke rol in het beeld van Amsterdam als leefbare stad; campagnes beïnvloeden het gevoel van bewoners en bezoekers in de stad, persberichten gaan soms de hele wereld over en bevestigen onbedoeld de beelden van Amsterdam als stad waar alles kan. Vervoerders als het GVB, Connexxion en de Nederlandse Spoorwegen spelen een belangrijke rol bij het gevoel van een gastvrije ontvangst van bezoekers en ook bewoners. Het gaat dan om beschikbaarheid, toegankelijkheid en eenduidigheid van informatie over openbaar vervoer, parkeren en files. Op een aantal dimensies die voor het imago van Amsterdam belangrijk zijn ontbreekt organisatiekracht. Als het beleid aangeeft te willen versterken op dimensies als woonstad of kennisstad, dan zal zij bestaande organisaties sterker op city marketing in moeten zetten (bijvoorbeeld bureau Stadsregie Wonen) of organisatorisch moeten versterken.

Door de organische groei van het promotionele veld, is de aandacht voor de dimensies die tezamen het beeld van Amsterdam maken onevenredig verdeeld. Daardoor worden verschillende doelgroepsegmenten niet bediend en laat Amsterdam kansen liggen. Afhankelijk van de speerpunten, moet Amsterdam daarin investeren.

## 2.8 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

1. De passie van Amsterdammers voor hun stad en voor bepaalde sectoren en producten, maakt dat zij met relatief weinig middelen tot grote prestaties komen. We constateren dat in het gebied van de city marketing een vitaal

middenveld een wezenlijke bijdrage levert en city marketing doordringt tot in de haarvaten van de stedelijke samenleving. De betrokkenheid en de – onbezoldigde - inzet van velen is iets waar Amsterdam zuinig op moet zijn.

2. Het Amsterdamse middenveld is sterk; enkele mogelijkheden tot versterking worden herhaaldelijk genoemd. De volgende verbindingen zijn nodig om te excelleren:

- de contacten tussen Amsterdam en de internationale top zijn er wel, maar de bereidheid om zich met Amsterdam te afficheren is er niet;
- de verbindingen tussen het internationale bedrijfsleven, het Amsterdamse middenveld en de gemeente moeten voor de city marketing functioneler te maken zijn door meer oog te krijgen voor elkaars belangen en zich daar gezamenlijk voor in te zetten. Veel genoemd zijn de typisch Amsterdamse internationale ondernemingen als Heineken, ABN AMRO, Schiphol, KLM en multinationals die duidelijk voor Amsterdam hebben gekozen met Philips als sprekend voorbeeld;
- versterking van relaties is mogelijk door de brug te slaan tussen de algemene middenveldorganisaties gericht op massa en de kleinschaliger organisaties gericht op pluriforme doelgroepen, en die tussen industrie en zakelijke dienstverlening.

Op de versterking van de verbindingen ziet iedereen grote kansen, die de moeite van het vergroten van de inzet absoluut waard zijn. Middelen om te versterken zijn één gezamenlijk visie, een sterke gezamenlijke regie, binden van het internationale bedrijfsleven door versterking van de inzet bij specifieke activiteiten en evenementen. Zo kan de sfeer doorbroken worden van partijen die naar elkaar kijken en passief blijven. De burgemeester en de wethouder EZ hebben reeds aangegeven zich nadrukkelijk in te willen spannen voor het aanhalen van de contacten in het kader van de city marketing Amsterdam.

3. Amsterdam beperkt zich niet tot de stadsgrenzen. Noordwijk noemt zich bijvoorbeeld ‘the beach of Amsterdam’ en zo zijn er vele andere voorbeelden. Er zijn mindere, maar ook vele goede ervaringen op het gebied van regionale en landelijke samenwerking, waarbij velen een opgaande lijn constateren: ATB, de partners in de haven, de partners rond Schiphol, in de sport. Het gaat dan om initiatieven als Amsterdam Plus en Amsterdam Area. Het verdient aanbeveling deze goede ervaringen verder uit te diepen en te benutten voor het project city marketing.
4. De versnippering in organisatorische zin is niet het grootste probleem. Het veld schat in dat één visie afdoende richting geeft en dat sterke regie tot gevolg heeft dat grote structuuradaptaties onnodig en onwenselijk zijn.

5. Het veld ziet de gemeente Amsterdam als de partner die het voortouw moet nemen in het ontwikkelen van één visie op het merk Amsterdam. Er zijn nu vele visies, die niet verzameld zijn.
6. Het veld ziet kansen voor versterking van het beeld van Amsterdam door samen te werken bij het binnenhalen en initiëren van top evenementen en festivals. De topevenementen die er zijn, zijn nog sterker te koppelen aan Amsterdam. Internationaal kan dat met Sail, EK voetbal, Van Gogh, Rijksmuseum, concertgebouw, Ajax, Amsterdam Marathon, Jumping Amsterdam, activiteiten van de creative industries, dance; nationaal en regionaal kan dat met de Uitmarkt, Koninginnedag, de Museumnacht.
7. Het veld vindt dat de regie een gedeelde verantwoordelijkheid is van de gemeente en het veld. In de interviews en in het ambtswoninggesprek gaven velen aan zich zeker in te willen zetten.
8. Een aantal organisaties zit in de klem van dubbele of onduidelijke rollen. AmPro kan de beoogde rol van publiek - privaat platform niet vervullen omdat zij in de perceptie te dicht tegen de overheid aan zit. ATB vervult publieke en commerciële taken en in ieder geval in de perceptie dient daar meer helderheid over te komen.
9. Een aantal organisaties is te klein of te zwak om een rol in de city marketing te spelen. Daar is samenvoeging of verdergaande samenwerking de oplossing. Aanbevelingen:
  - Amsterdam als cultuurstad ontbeert een marketingorganisatie gericht op internationaal publiek; bundeling van krachten zou een impuls kunnen geven;
  - De gemeente Amsterdam kan Amsterdam Cruiseport (ACP) stimuleren om intensiever samen te werken met ATB, gezien de overlap in de doelgroepen die zij willen bereiken. Intensivering van de samenwerking met Amports is ook mogelijk, aangezien het met name om de reiders gaat die bepalen of de toeristen met cruiseschip Amsterdam aandoen. ACP, ATB, Passagiers Terminal, Amports en Havenbedrijf evalueren momenteel de resultaten van de samenwerking en de uitkomsten daarvan zouden moeten leiden tot voorstellen om de slagkracht van onder andere ACP te vergroten;
  - De gemeente Amsterdam kan ACB stimuleren versneld de beweging richting fusie met ATB te maken omdat beide onderkennen dat een fusie de slagkracht ten goede komt;

- Kenniskring Amsterdam is onvoldoende in staat gebleken om Amsterdam als kennisstad op de kaart te zetten, terwijl EZ aangeeft over voldoende middelen te beschikken. Zij geven aan wel te willen, maar niet te kunnen. De gemeente kan hen stimuleren de promotie van Amsterdam als kennisstad elders te beleggen, bijvoorbeeld bij één nieuw op te richten centrale organisatie;
  - Topsport Amsterdam doet nu zelf de Amsterdam-promotie via het middel 'sport', maar ziet dat liever uitgevoerd door één centrale organisatie, mede met het oog op grotere professionaliteit, continuïteit en kennisdeling.
10. De sectoren die als speerpunt voor het imago van Amsterdam gaan dienen (bijvoorbeeld Zakenstad, woonstad, cultuurstad) verdienen alle versterking.
  11. Het veld vindt dat diensten als EZ, Directie Concerncommunicatie van de Bestuursdienst, DMO (voorheen DWA), het Gemeentelijk Havenbedrijf, dienst Ruimtelijke Ordening en het Ontwikkelingsbedrijf kunnen in de city marketing veel meer gezamenlijk op kunnen trekken. Het veld heeft behoefte aan één aanspreekpunt voor particuliere initiatieven voor festivals en evenementen.
  12. Het realloceren van geld om organisatorische aanpassingen te bewerkstelligen of op titel van efficiencyverbetering levert weinig op. Daarnaast combineren vele organisaties inhoud en promotie en is nauwelijks te scheiden hoeveel geld er naar de inhoud en hoeveel naar de promotie gaat.
  13. Financiële sturing vanuit de gemeente biedt veel mogelijkheden; de huidige subsidies hebben vooral het karakter van structurele subsidies. Met name voor de grotere instellingen is verbetering nodig door de koppeling tussen beleid enerzijds en anderzijds producten en diensten te versterken.
  14. Inhoudelijke sturing is mogelijk; het veld pleit voor één city marketingbeleid met één 'kop' bovenop de bestaande activiteiten. Daarvoor moet geld vrijgemaakt worden. City marketingbeleid maakt het mogelijk meer lijn te brengen in het organisch gegroeide geheel. Geldstromen zijn te herschikken op grond van verschuivende prioriteiten. Bestaande instellingen zullen daarop inspelen, nieuwe toetreders krijgen zo eens kans en zorgen voor nieuw bloed. De gemeente komt dan meer in de positie van beleidsverantwoordelijke in plaats van instellingsverantwoordelijke zoals nu het geval is.
  15. Het middenveld kan nu al veel meer gebruik maken van de al beschikbare projectsubsidies dan zij doen. Er blijft veel geld op de plank liggen.

16. Er is sprake van witte vlekken in het promotionele productenpalet, van verspilling van financiële middelen en inzet van mensen omdat een aantal basisafspraken ontbreekt:
- segmentering van doelgroepen is organisch ontstaan maar geen gevolg van beleid. Visie en regie brengt daar verbetering in. Regie houdt in het prioriteren van doelgroepen en kan overlap voorkomen (bijvoorbeeld in vrijetijds- en zakelijke bezoekers, cruisevaart-gangers).
  - lobbies zijn incidenteel en sectoraal;
  - criteria voor handelsdelegaties zijn onduidelijk. Het verdient aanbeveling te onderzoeken of promotiereizen en handelsmissies vanuit één coördinatiepunt georganiseerd moeten worden of dat het bedrijfsleven zelf het initiatief neemt.
17. Er is veel overlap in de promotionele activiteiten en bijbehorend wervingsmateriaal en -activiteiten. De huisstijl van de gemeente kan dienen als uitgangspunt voor een beeldstijl van Amsterdam waar ook private partners zich in herkennen. Het veld schat in dat het de gastvrijheid van Amsterdam ten goede komt als ontvangst- en informatiefuncties (zoals bijvoorbeeld de ATB- en AUB-faciliteiten) fysiek bij elkaar gebracht worden door gezamenlijke huisvesting en internetportals.
18. Het veld heeft grote behoefte aan basis promotiemateriaal, dat gezamenlijk en op efficiënte wijze wordt gemaakt (een basisverhaal, een beeldstijl voor Amsterdam, foto's, plattegronden, verhalen, evenementenkalender, website).

### 3. HET MERK AMSTERDAM: BEVINDINGEN, ANALYSE, CONCLUSIES

#### 3.1 CONCEPTUELE SYSTEMATIEK EN VERTALING NAAR ACTIE

Amsterdam is een magneet met grote aantrekkingskracht op velen: bedrijven, bezoekers, bewoners. Wat is de kracht van Amsterdam, nu en in de nabije toekomst?

##### *Doelgroepen*

City marketing richt zich op drie doelgroepen: bedrijven, bezoekers en bewoners, zowel de bestaande als de potentiële, zowel nationale als internationale. Zij kijken vanuit een eigen perspectief naar Amsterdam. Het gaat bij city marketing niet alleen om de huidige afnemers, maar ook om de nieuwe: de groei moet daar immers vandaan komen. In de volgende fase past het maken van een overzicht van doelgroepen met bijbehorende intermediairs die een rol vervullen in het bereiken van die doelgroepen. Dat is ook het moment om vraag en aanbod te matchen in de vorm van product-marktcombinaties: welke doelgroepen hebben belangstelling voor welke onderdelen van het aanbod van Amsterdam? Het gaat dan om vragen als: hoe spreken we de verschillende geografische markten aan, de zakelijke bezoekers, de Nederlandse toerist en zo verder. Gekeken wordt naar de verschillende motieven om de stad te bezoeken of zich daar te vestigen. Bij de afbakening en de positionering van het merk Amsterdam moeten de beleving en het beeld van de doelgroepen zwaarder wegen dan gemeentegrenzen of andere institutionele barrières.

Onderdeel van city marketingbeleid is prioritering en het ontwikkelen van specifieke proposities voor de segmenten.

##### *Het profiel van Amsterdam getypeerd: een associatiewaaier van zestien dimensies*

Amsterdam is sterk door de veelzijdigheid. Daarom stelden wij een profiel van Amsterdam op met zestien dimensies. Alleen gezamenlijk typeren ze Amsterdam. Wij komen tot deze selectie van zestien op basis van:

- imago-onderzoeken onder diverse doelgroepen (bezoekers, bedrijven, bewoners);
- wetenschappelijke literatuur over city marketing<sup>1</sup> en vestigingsplaatsfactoren;

---

<sup>1</sup> Porter, M. (1990) *The competitive advantages of nations*. London: The MacMillan Press.  
Kotler, P, D.H. Haider en I. Rein (1993) *Marketing places. Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. London: Free Press, H. Grosveld, *The leading cities of the*

- de interviews (wij vroegen naar de unieke en onderscheidende elementen voor Amsterdam);
- het ambtswoninggesprek van 24 maart jl.;
- een grote hoeveelheid uitingen over Amsterdam, van beleidsnota's tot televisieprogramma's, van reisgidsen tot promotiemateriaal tot krantenberichten (zie bijlage E).
- de Omnibus-enquete van de gemeente onder 424 Amsterdammers.<sup>2</sup>

Wezenlijk is dat de city marketingvisie op deze zestien dimensies aansluit bij de inhoudelijke visie op de ontwikkeling van Amsterdam; product en promotie moeten in lijn zijn.

#### *De kernwaarden*

Uit het profiel van Amsterdam met de zestien dimensies zijn enkele kernwaarden te halen. Daarbij zijn wij vanzelfsprekend ook weer gevoed door de imago-onderzoeken, de interviews, het ambtswoninggesprek, promotiemateriaal en reisgidsen.

In combinatie zijn de kernwaarden uniek en onderscheidend voor Amsterdam. Deze komen niet tot uiting in een slogan of pay off – dat zou slagroom op de taart zijn – maar zijn de onderliggende begrippen waarop alle uitingen terug te voeren zijn – slagroom in de taart-. Zij beschrijven het karakter van Amsterdam. Amsterdam is uniek door de combinatie van creativiteit, innovatie en handelsgeest (onderbouwing volgt in paragraaf 3.3 en 3.4). Deze zijn in samenhang te ontwikkelen. Noodzakelijke voorwaarde is continuïteit, omdat herkenbaarheid om tijd vraagt.

	<i>Nu al sterk</i>	<i>Versterken / investeren</i>
Kernwaarden	Creativiteit Innovatie Handelsgeest	Excellentie

Aan die kernwaarden koppelen we verhalen, symbolen, beelden, mensen om de begrippen te “laden” met dragers van het merk: zo gaan de begrippen leven, zo zijn ze overdraagbaar en zo kunnen vele uitingen bijdragen aan het neerzetten van het merk Amsterdam in de wereld.

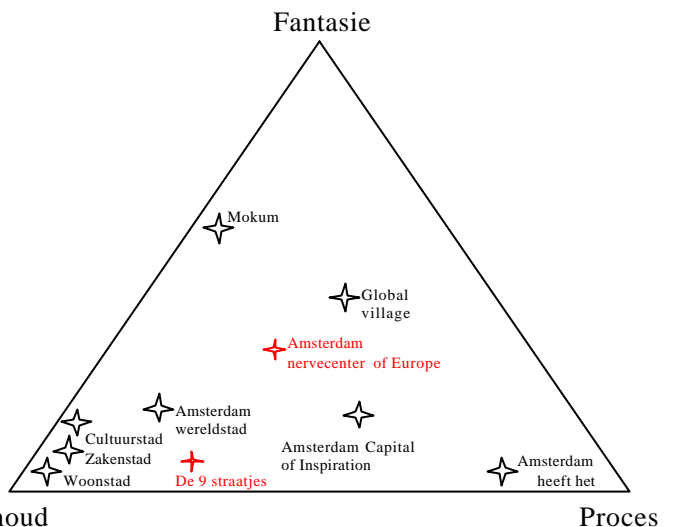
---

*world and their competitive advantages*, Naarden, 2002, Patteuw, V. (red) (2002) *City branding. Image building and building images*. Rotterdam: NAI Uitgevers/Publishers.

<sup>2</sup> De vorm waarin respondenten gevraagd is te scoren week iets af tussen gesprekspartners en ge-enqueteerde Amsterdammers. Dit doet naar onze mening niet af aan de uitkomsten en nadrukken.

### De dragers van het merk

Amsterdam is een sterk merk. Amsterdam heeft heel veel en goede connotaties. Dat is niet in één pay off of slogan te vatten. Wij kiezen ervoor om Amsterdam neer te zetten door hele goede vormgeving en door 'Amsterdam' te laden door dragers van het merk als verhalen, iconen, beelden, festivals, evenementen en mensen die het merk dragen.



De kracht van dragers is te bepalen door ze te plaatsen in een veelgebruikte 'naamgevingsdriehoek'. Deze driehoek geeft het verband aan tussen namen en slogans enerzijds en de mogelijkheid deze te 'laden' met associaties, verhalen, beelden, mensen en iconen anderzijds. Bovenin staan de fantasiebegrippen, veelgebruikt bij het marketen van consumentenproducten als chips en chocoladerepen. Een naam als 'krispel' zegt niets maar door de toevoeging van kleuren, geuren, geluiden, smaken en het neerzetten van een associatie bij de merknaam gaat het begrip leven. Links onder in de driehoek staan de beschrijvende inhoudelijke begrippen die refereren aan een inhoudelijk aspect van een product, bijvoorbeeld 'Noord-Zuidlijn' of 'Stationsgebied'. Rechts onderin staan de beschrijvende procesmatige begrippen, die een appél doen op het vermogen van de gebruiker om er zelf associaties bij te bedenken. De kunst is om in deze exercitie dragers te vinden die zo hoog mogelijk in de driehoek staan, die onderscheidend zijn en herkenbaar worden door de lading die de drager meekrijgt. Hoe hoger in de driehoek, hoe karakteristieker, hoe beter te regisseren.

### 3.2 DE PLAATS VAN AMSTERDAM IN DE WERELD

Vertrekpunt voor de city marketing is de huidige positie van Amsterdam in de wereld. Daarnaast voerde La Groupe in opdracht van de gemeente Amsterdam een benchmark uit waarin Barcelona, Berlijn, Dublin, Amsterdam en Rotterdam vergeleken werden op organisatiestructuur, strategie en activiteiten, financiën en resultaten. In bijlage B is een overzicht en een samenvatting opgenomen.

Regelmatig verschijnen ranglijsten van steden op basis van verschillende criteria. Recentelijk verscheen een onderzoek waaruit bleek dat de 'quality of life' in Am-

sterdam goed is voor een tiende plaats op de ranglijst van wereldsteden.<sup>3</sup> Verder is Amsterdam de beste stad ter wereld voor het vestigen van een bedrijf in de periode 2001-2004.<sup>4</sup>

Toch staat de concurrentiepositie van Amsterdam volgens andere ranglijsten onder druk. In toenemende mate melden Oost-Europese steden zich als aantrekkelijke alternatieven. Brussel lijkt ook een gedegen concurrent te worden vanwege haar aantrekkingskracht als Europese hoofdstad. De concurrentie houdt zich intensief bezig met city marketing en weet op die manier de gewenste bedrijven, bezoekers en bewoners te trekken. Zo is Amsterdam na Londen (44 mln.), Parijs (23 mln.), Rome (10 mln.) en Dublin (8 mln.) de vijfde toeristenstad met 7,2 mln. buitenlandse overnachtingen direct gevolgd door Praag (7 mln.) en Wenen (6,3 mln.). Amsterdam is de laatste jaren als congresstad gedaald van de vijfde naar de elfde plaats.

Dergelijke lijsten geven een helder maar fragmentarisch beeld. Een vollediger beeld van de internationale positie van Amsterdam presenteerde Grosveld in 2002 in een onderzoek onder 'citymakers' in tachtig wereldsteden<sup>5</sup>. Het onderzoek toont een beeld van de perceptie van 1300 toonaangevende 'citymakers'<sup>6</sup>. Uit dit onderzoek blijkt dat Amsterdam vooral goed scoort op handel & transport en musea (beide op de zesde plaats). In bijlage B is een uitgebreider overzicht te vinden.

Tabel 1. De plaats van Amsterdam in de wereld naar het oordeel van 1300 toonaangevende citymakers op aantal clusters

Cluster	Rangorde	Cluster	Rangorde
Handel & transport	6	Universiteiten	13
Musea	6	Internationale organisaties	14
Uitvoerende kunsten	8	Multinationals & financiële sector	14
Zakelijke diensten	9	Media	>20
Gastvrijheid	13	Vastgoed & architectuur	> 30

<sup>3</sup> Mercer Global Information Services, maart 2003. De 'quality of life' is gebaseerd op 39 indicatoren, die een beeld geven van politiek-sociaal klimaat, economische ontwikkeling, sociaal-culturele ontwikkeling, gezondheid, opleiding, recreatie, consumentengoederen, huisvesting, natuurlijke omgeving.

<sup>4</sup> Economist Intelligence Unit, 2000

<sup>5</sup> Zie: Grosveld, H. (2002) *The leading cities of the world and their competitive advantages. The perception of citymakers*. Naarden: World Cities Research.

<sup>6</sup> Citymakers zijn onder meer: kunstinstellingen, toeristische organisaties, architecten en vastgoedhandelaren, transport- en handelsbedrijven, zakelijke dienstverleners, universiteiten, media-instellingen, overheden, multinationals, financiële instellingen.

Uit een integrale analyse van de verschillende clusters die een stad maken of breken, concludeert Grosveld dat Amsterdam een twaalfde plaats op de wereldranglijst van 'leading cities' inneemt, samen met Frankfurt om hele verschillende redenen (zie bijlage B).

Tabel 2. Oordeel van 'citymakers' over de ranking van 'world leading cities'

Stad	Rangorde	Stad	Rangorde
Londen	1 – 4	Chigago	8 – 10
New York	1 – 4	Singapore	8 – 10
Parijs	1 – 4	Washington	8 – 10
Tokyo	1 – 4	Peking	11
Hongkong	5 – 6	<b>Amsterdam</b>	<b>12 – 13</b>
Los Angeles	5 – 6	Frankfurt	12 – 13
Sydney	7	Brussel	14

### 3.3 ANALYSE: DE STERKTEN, ZWAKTEN EN KANSEN

Hoe komen we tot de prioritaire dimensies en de kernwaarden? Op bijgevoegde A3-schema's zijn per dimensie de sterkten, zwakten en kansen benoemd, aangevuld en samengevat. Daarbij hebben we tevens rekening gehouden met de context: wat zijn internationaal belangrijke concurrerende waarden in de nabije toekomst? Wat zijn in die context de kansen voor Amsterdam, gezien de ingezette inhoudelijke plannen? Daarover geven internationale trendstudies en –onderzoeken uitsluitsel (zie ook bijlage E).

De grafische weergaven in de vorm van de spinnenwebben laten zien dat er een aantal opvallende overeenkomsten en verklaarbare verschillen te zien zijn. Amsterdam scoort hoog wat betreft de grachten (oud en nieuw, sfeer, monumenten en historie), cultuur (kunstzinnig en uitgaan) en ontmoeting (inclusief de dimensie mensen).

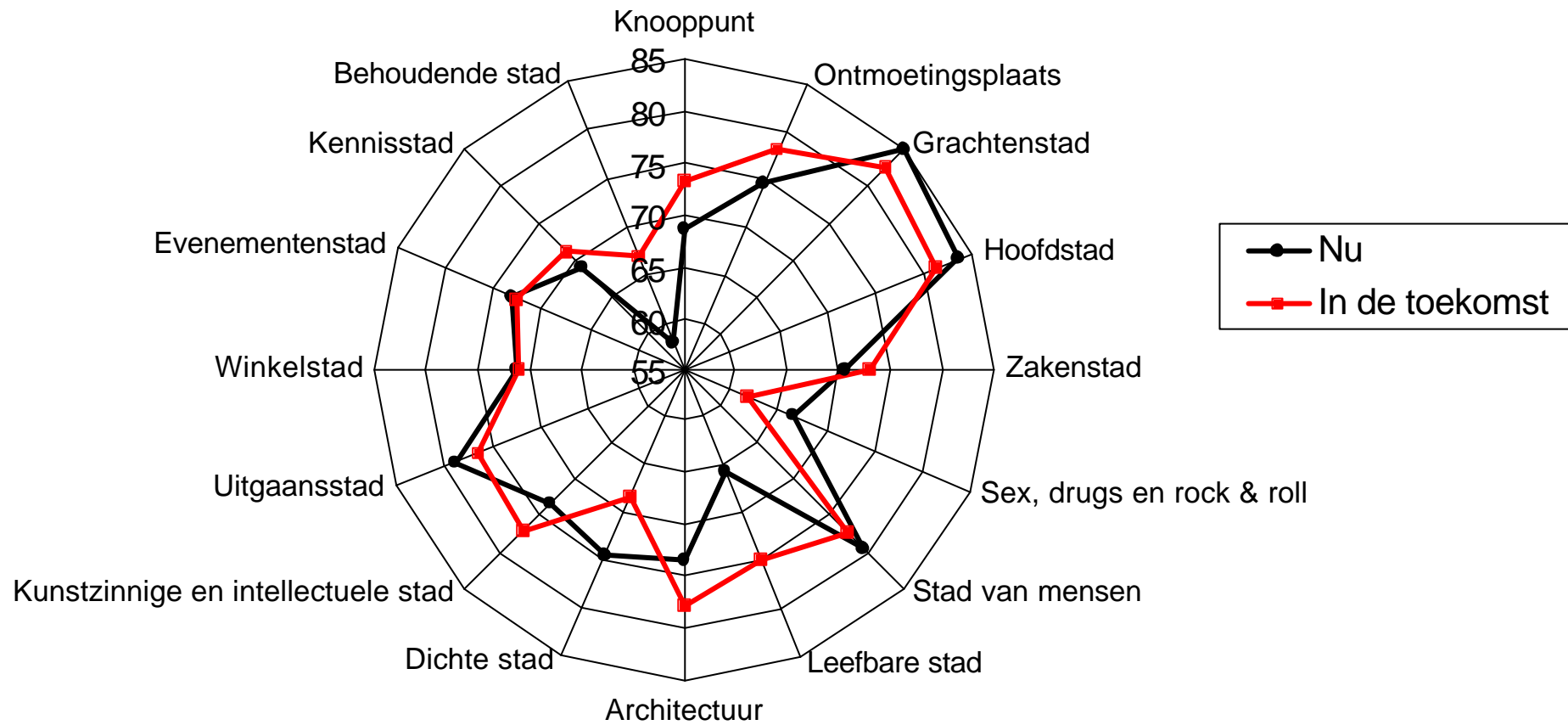
	<i>Nu al sterk en benutten</i>	<i>Versterken, investeren en later benutten</i>
Dimensies	Cultuurstad Grachtenstad (oud en nieuw) Ontmoeting	Zakenstad Kennisstad Woonstad

Wanneer we de omnibus-score vergeleken wordt met eerdere onderzoeken onder Amsterdammers, is het niet verrassend dat zij nu aangeven in de toekomst een meer leefbare stad te wensen: veiliger, schoner, beter bereikbaar, meer groen. In sommige gevallen lopen imago en streefbeeld ver uiteen, zoals bij de dimensie

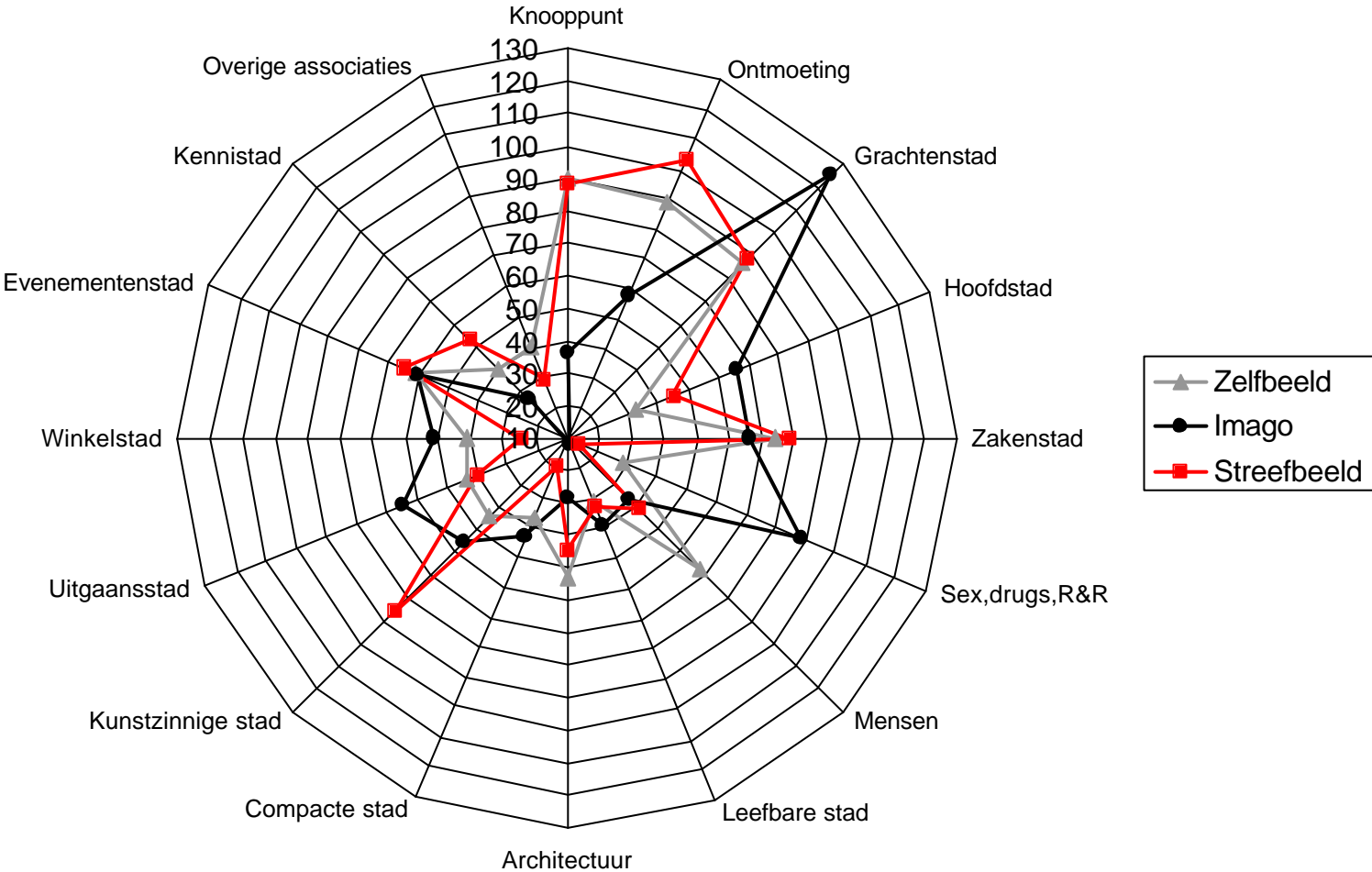
sex, drugs en rock 'n roll bij de geïnterviewden. Daarbij werd aangegeven dat sommige beelden al zo gevestigd zijn dat de gemeente daar op het gebied van promotie weinig meer aan hoeft te doen.

Wanneer we kijken naar de sterktes, zwaktes en kansen, ontstaat het beeld van een stad die zijn kracht haalt uit de veelzijdigheid en tegelijk moet oppassen zich hier niet in te verliezen. Kansen om zich te onderscheiden zijn zeker aanwezig. Op bijgevoegde A3 een kwalitatieve analyse per dimensie, met als conclusie een streefbeeld, afgezet tegen het huidige zelfbeeld en imago.

# Scores naar aanleiding van Omnibus-enquete



# Scores naar aanleiding van interviews



### *De sterke kanten van Amsterdam: de veelzijdige stad*

De kracht van Amsterdam is de combinatie van Amsterdamse associaties, de veelzijdige stad. De grachten van Amsterdam zijn zo bijzonder dat ze als wereldwonder gezien worden; ze bieden als boulevards de stad de nodige allure. De grachten leggen nieuwe verbindingen. Maar Amsterdam is meer dan het oude centrum, of het gebied binnen de grenzen van de stad. Het is de hoofdstad van Nederland en staat in verbinding met plaatsen en functies in heel Nederland en Europa. Met Schiphol op twintig minuten reisafstand van de binnenstad, de haven – die vijfde van Europa is – en de grote hoeveelheid virtueel logistieke centra is het een gewild zakelijk en toeristisch knooppunt in Europa. Amsterdam heeft lage vestigingskosten, en kwalitatief goede bedrijfsruimtes voor alle soorten ondernemingen.

Het zijn niet alleen deze harde vestigingsfactoren die Amsterdam een aantrekkelijke *zakenstad* maken. Amsterdam is een aantrekkelijk alternatief voor investeerders en als vestigingsplaats voor bedrijven in vergelijking met Londen, Parijs en Frankfurt, door de relatief lage vestigingskosten, bijzondere historische binnenstad, een hoogopgeleide beroepsbevolking die haar talen spreekt, met de mogelijkheid om stedelijk te wonen, nog steeds goed onderwijs te krijgen en dankzij haar culturele klimaat. Uniek in de wereld is de combinatie van luchthaven, zeehaven, internationale stad en een regio die de vestigingsmogelijkheden voor buitenlandse bedrijven completeert. Zowel de mensen als de vormgeving van de stad stralen openheid en diversiteit uit en nodigen uit tot ontmoeting. Het aanbod van kunst en cultuur en vermaak, van Nachtwacht tot galerieën, van dance-events tot Ajax tot de vele monumenten, verleiden velen en trekken hen naar de stad. Een stad die compleet is, waar alles is wat iemand nodig heeft om zich bewoner en toerist tegelijk te kunnen voelen en die altijd open staat voor méér. De verschillende elementen van Amsterdam versterken elkaar, de verwevenheid is de kracht. In Amsterdam wil je *zijn*, niet alleen wat *zien*. De complete stad strekt zich uit tot ver buiten de officiële stadsgrenzen: Schiphol, de bollenvelden, het strand, Almere, het Gooi, horen ook bij Amsterdam, zeker voor de buitenlander.

### *De zwakke kanten van de stad: Amsterdam slecht op orde*

De veelzijdige stad heeft ook een keerzijde. Wie alles kan is nergens echt goed in; die uitstraling heeft Amsterdam ook. Voor zover buurten bijvoorbeeld een eigen identiteit hebben zou de stad dat meer kunnen benadrukken en stadsdelen zien niet altijd dat zij bij hun eigen profilering niet moeten concurreren met Amsterdam, maar juist mee kunnen liften en die gezamenlijk nog sterker kunnen maken. De kwaliteit van de voorzieningen en dienstverlening staat onder druk. In zaken die de kracht van Amsterdam heten te zijn, zoals de openheid, hoog opleidingsniveau,

meertaligheid, het historisch centrum, kan meer worden geïnvesteerd. De gastvrijheid neemt af en de bereikbaarheid is een probleem, mede in relatie tot de werkzaamheden in de stad de komende jaren. Ook de internationale bereikbaarheid blijft punt van aandacht en bezoekers vinden het regionaal en binnenstedelijk vervoer onoverzichtelijk.

Wie tolereert en gedooft geeft velen vrijheid maar loopt ook risico's. Amsterdam moet waken voor teruglopende 'allure' van de stad – goedkoop, afnemende authenticiteit, beperkte kwaliteit van het winkelaanbod –. Vele steden in Europa zuchten bij het zien van de toeristen die met goedkope vluchten binnenvliegen. De compacte stad kan soms ook héél klein, Hollands en weinig onderscheidend zijn.

#### *Kansen voor Amsterdam: de vooruitstrevende stad*

De vooruitstrevende stad heeft haar geschiedenis en het huidige Amsterdam opgeleverd. Dat typeert Amsterdam. Rembrandt, de grachten, de handel zijn producten van een moderne stad. De geschiedenis van Amsterdam als vooruitstrevende en vrije stad is een kans voor de toekomst. De koppeling van oud en nieuw, op vele gebieden, maakt Amsterdam in vele opzichten uniek. Amsterdam moet die unieke elementen beter benoemen en zich die ook toe-eigenen.

De historische en monumentale plekken in Amsterdam zijn iconen van de creativiteit, innovatie en handelsgeest van de stad door de eeuwen heen. Daarmee sluiten ze aan bij de kansen van deze tijd. Met trots en durf zijn het oude en het nieuwe aan elkaar te verbinden, zonder het oude te beschadigen of concessies te doen aan het nieuwe. Amsterdam hoeft bijna niets nieuws te verzinnen, maar moet zich meer toe-eigenen. Zoals de regio, die er voordelen bij heeft om bij Amsterdam te horen, en waarmee Amsterdam als knooppunt (airport city) en zakenstad aantrekkelijker wordt. Waardoor de villa's buiten de stad in gedachten ook tot Amsterdam behoren. Amsterdam is bekender in de wereld dan Nederland, en vanuit dat perspectief hoort de hele Randstad bij Amsterdam. Nieuwbouwprojecten borduren voort op de allure van de oude grachten, op een manier die bij deze eeuw en de nieuwe woningen past.

Ook op andere gebieden liggen kansen in de koppeling van oud en nieuw, gevestigd en opkomend. Amsterdam heeft als kennisstad veel in huis, kan daarnaast de nabijheid van andere universiteiten in instituten claimen en inhoudelijk velden benadrukken als lifesciences en duurzaamheid. Amsterdam excelleert op het gebied van medische kennis en wetenschappen en de GG&GD is landelijk toonaangevend. Zowel in de zorg als in de kunst kan Amsterdam het verband leggen tussen een roemrucht verleden, het heden en de toekomst.

Kunst en handelsgeest vinden elkaar bijvoorbeeld in de creatieve industrie: design, mode, dans, fotografie, televisie, multimedia. Nergens gebeurt er zoveel als in Amsterdam. Zowel de nieuwe Zuidas als het gevestigde Museumplein zijn potentiële iconen van de vooruitstrevende stad, want het economische is cultureel en het culturele is economisch geworden. De ontwikkeling van Amsterdam als kennisstad, zakenstad en woonstad moeten Amsterdam op de lange termijn economisch meer opleveren. Het zijn juist deze kwaliteiten die steeds meer betekenis krijgen in een wereld waar globalisering leidt tot wereldwijde competitie tussen steden. Door de almacht van de kenniseconomie zal alleen nog sociale en economische toegevoegde waarde worden gecreëerd op plekken waar topprestaties worden geleverd. Amsterdam biedt net als anderen 'quality of life'; Amsterdam heeft daarbij genoeg in huis om te excelleren, haar unieke kwaliteiten in de schijnwerpers te plaatsen en hoge ambities te rechtvaardigen.

#### 3.4 ANALYSE VAN DE DRAGERS VAN HET MERK AMSTERDAM

Amsterdam heeft door de jaren heen veel 'dragers' van het merk gehad en nog steeds zijn overblijfselen van oude merken – of zijn ze toch nog in gebruik? – te zien in promotiemateriaal. 'Amsterdam heeft 't', 'Amsterdam Capital of Inspiration', en 'Capital of Sports', 'Small city, big business' en 'Cool city' zijn enige voorbeelden van dragers die wij zijn tegengekomen. Het ontbreekt echter aan continuïteit, terwijl een drager tijd nodig heeft om herkenning te krijgen en functioneel te zijn.

Waar moeten de dragers van het merk aan voldoen? Een inhoudelijk beschrijvende naam is herkenbaar maar minder onderscheidend en specifiek voor het merk waar het naar verwijst: er zijn meer kunststeden op de wereld dus 'Amsterdam kunststad' of 'Amsterdam wereldstad' is in het communicatiegeweld tussen de steden niet uniek en onderscheidend. Dat zelfde geldt voor een procesmatig beschrijvende namen: een slogan als 'Amsterdam heeft het' zegt weinig over de identiteit van Amsterdam. Zij roept in de nieuwe wereld van merken en identiteiten eerder een beeld op van saaie kleurloosheid dan dat het een uniek onderscheidend profiel oplevert. Daarmee is niet gezegd dat op deelgebieden van de city marketing deze inhoudelijke en procesgerichte slogans niet goed kunnen werken. Slogans als 'Amsterdam airport area. Nerve center for your European business' blijken heel functioneel in het logistieke segment. Een drager moet daarom ook de mogelijkheid bieden om erop te bouwen voor specifieke segmenten. Mokum is het voorbeeld van een fantasienaam. Een fantasienaam is creatief, verrassend en realiseert een unieke verwijzing naar het merk. Nadeel is dat de herkenning problemen kan opleveren omdat de fantasienaam alleen betekenis heeft in combinatie met het merk. Vaak komen deze begrippen ongestuurd op. Als ze moeten worden bedacht is veel energie nodig om de juiste associatie in de markt te zetten. Unieke

dragers als Big Apple en Lichtstad roepen een directe en eenduidige associatie op en worden door iedereen herkend. Het zijn fantasienamen die “geladen” zijn en betekenis hebben gekregen.

Aanknopingspunten voor het laden van het nieuwe merk zijn de Zuidas met Schiphol en Zuidoost daarbij; het Museumplein; het theaterdistrict met het Leidseplein als middelpunt; de Dam waarbij het openstellen van het Paleis allure geeft; het gebied tussen Centraal Station en passagiersterminal, met straks het nieuwe muziekgebouw en de bibliotheek; het herkenbaar maken van prachtige ‘bestemmingsgebieden’ voor mensen met specifieke doelen zoals winkelen: de 9 straatjes en de markten, architectuurbezoek zoals de oude en nieuwe grachten en de route langs tram 7.

Beroemde inwoners zijn ook voorhanden, waarbij Rembrandt er internationaal het sterkste uitspringt, maar wel sterk geassocieerd wordt met ‘kunst voor het grote publiek’. We moeten onderzoek welke associaties passen bij welke Amsterdammers: H.P. Berlage, Johan Cruyff, Coornhert, Coster, Descartes, Anne Frank, Freddy Heineken, Albert Heyn, Constantijn Huygens, Johnny Jordaan, Henrick de Keyser, Wim Kok, Abraham Kuyper, Antonie van Leeuwenhoek, Leibniz, Harry Mulisch, familie Van Oranje, Albert Plesman, Isaac de Pinto, Rembrandt, Michiel de Ruyter, Sint. Nicolaas (beschermheilige van Amsterdam), Spinoza, Jan Tinbergen, Tuschinsky, Paul Verhoeven, Joop den Uyl, Jelle Zijlstra en zo verder. Bij het in de markt zetten van een merkdrager bieden gepersonifieerde concepten bepaalde voordelen. Aan personen zijn te koppelen: beelden, verhalen, fysieke plaatsen, maatschappelijke context, ideeën, werken en daden. Bovendien: in onze mediasamenleving is communicatie door middel van idolen meer en meer gemeengoed.

### 3.5 CONCEPTUELE CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

1. Uit onze analyse van de associaties en beelden die het merk Amsterdam oproept, trekken wij de conclusie dat we niet moeten streven naar één overkoepelende boodschap, waarin wordt gekozen voor één of een combinatie van dimensies die andere dimensies uitsluit. De kracht van Amsterdam is de combinatie van Amsterdamse associaties, de veelzijdige stad. Amsterdam moet geen sectoren verstoten, zoals destijds met ‘Tilburg Moderne Industriestad’ is gebeurd. Voorstel is dus niet te kiezen voor Amsterdam Sportstad of voor Cultuurstad ten detrimente van het seks, drugs, rock&roll-profiel. We kiezen ervoor om de waaier aan dimensies als geheel zo sterk mogelijk te maken. Dat is ook de strategie die New York een tiental jaren geleden inzette: niet alleen het vuil en de onveiligheid zijn aangepakt, maar

ook de cultuur heeft een impuls gekregen, de kennis, de verblijfsruimten, de zaken, het wonen en zo verder

2. Uit ons onderzoek blijkt dat Amsterdam de sterkten in haar huidige imago moet uitbuiten op dimensies als cultuurstad, oude en nieuwe grachtenstad (uitgebreid tot historie) en ontmoeting, gekoppeld aan de waarden creativiteit, innovatie en handelsgeest. Er liggen veel snel te verzilveren kansen (zie bijgevoegd A3 onder die dimensies). Wel moet de gemeente de manifestaties van deze dimensies nog meer dan nu onderhouden.
3. Uit ons onderzoek blijkt dat de kansen voor Amsterdam liggen op de middellange termijn (2005 – 2010) bij de inhoudelijke ontwikkeling van de dimensies zakenstad, kennisstad, woonstad, gekoppeld aan excellentie en intellectueleiteit. Op deze dimensies kan Amsterdam over enkele jaren goed scoren maar alvorens deze nadrukkelijk te profileren moeten de investeringen gerendeerd hebben. Dat betekent overigens niet dat Amsterdam dán de dimensies waar zij nu goed in is (cultuurstad, grachtenstad) laat vallen; het betekent echter dat Amsterdam geleidelijk aan op onderscheidende dimensies met concurrentiekracht sterker probeert te worden en dat te zijner tijd ook kan uitbuiten (vergelijk de strategie die New York jaren geleden inzetten).
4. Amsterdam moet op zoek naar nieuwe dragers voor het merk. Dragere die zo zijn gekozen dat ze precies die aspecten van de Amsterdamse identiteit benadrukken die we zouden willen versterken. Amsterdam moet een uniek en herkenbaar concept selecteren dat een reeks aantrekkelijk en krachtig is. Met mensen als symbool zijn snel boodschappen te communiceren. Bij de vraag welke beroemde Amsterdammers in aanmerking komen is van belang welke boodschap Amsterdam wil uitdragen. Dat moet een boodschap zijn rond de drie kernwaarden creativiteit, innovatie en handelsgeest en die zowel te laden is met de huidige sterkten van het imago (cultuur, historie, ontmoeting) als met de toekomstige ambities waarop Amsterdam nog moet investeren alvorens het uit te buiten (zakenstad, woonstad, kennisstad). Het gaat dus om mensen die die kernwaarden personificeren; dat kunnen kunstenaars zijn, filosofen, sporters, architecten, zakenlieden, bestuurders. In de implementatiefase zijn de ontwikkelde ideeën van geïnterviewden en de onderzoekers verder uit te werken.
5. Het ontwikkelen van een inhoudelijke en een city marketingvisie op Amsterdam ligt dicht bij elkaar. Voorstel is om tot uitwisseling te komen in de lopende trajecten op het gebied van visie- en beleidsontwikkeling, commu-

nicatie en city marketing. De kracht daarvan is één sterke Amsterdamse aanpak voor visie, beleid en merk.

6. Amsterdam kan haar merk sterker maken met behulp van bestaande en nieuwe evenementen en festivals die benadrukken waar Amsterdam voor staat. Uit internationale vergelijking blijkt dat dit belangrijke dragers van het merk zijn én daarnaast belangrijke mijlpalen om het gehele veld op te mobiliseren. Amsterdam zou zich in haar programmering moeten richten op het gezamenlijk binnenhalen van grote internationale evenementen en het houden van festivals die invulling geven aan de kernwaarden en de prioritaire dimensies benadrukken. Zo is er in het najaar een Amsterdam een grote internationale happening van steden die voorop lopen in de 'creative industries'. Een evenement als Sail benadrukt oude en nieuwe handel, evenementen als roeikampioenschappen op de Bosbaan maken Amsterdam groter dan alleen haar binnenstad, net als de twee topsport-evenementen per jaar. Bijvoorbeeld Koninginnedag zou jaarlijks de bestemming van de gebieden kunnen benadrukken; dus straattheater in het theaterdistrict, nieuwe kunstvormen in een nieuwe context, namelijk de Zuidas. Uitwerking van alle verzamelde en gegenereerde ideeën vindt plaats in de implementatiefase. De Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling deed reeds een voorzet voor het formuleren van heldere uitgangspunten:
  - de evenementen dragen bij aan een breed en hoogwaardig stedelijk voorzieningenniveau;
  - de evenementen hebben minimaal een regionale uitstraling, minimaal de helft heeft een (inter)nationale uitstraling;
  - de evenementen sluiten aan bij de kernwaarden en dimensies. Dit komt tot uiting in de programmering: Het Grachtenfestival versterkt het beeld van Grachtenstad, een nieuw evenement versterkt het beeld van Amsterdam Kennisstad en zo verder;
  - de evenementen dragen bij aan de ontwikkeling van de stad. Concreet gaat het hier om het onder de aandacht brengen van nieuwe stedelijke gebieden, stedelijke vernieuwing, toerisme, cultureel klimaat, enz
  - de evenementen worden goed gespreid over het jaar
  - een groot deel van de evenementen heeft een jaarlijkse- of tweejaarlijkse cyclus. Hiermee wordt de herkenbaarheid, communicatieve kracht en herhalingsbezoek gestimuleerd.
  - elk jaar worden er enkele creatieve en innovatieve evenementen geselecteerd. Deels inspelend op het city marketingthema voor dat jaar, deels als research & development voor nieuwe evenementen en festivals

- van de organisatoren wordt verwacht dat zij aantonen (bedrijfsplan, kennis, ervaring) dat zij in staat zijn om op een professionele wijze het evenement te realiseren.
7. Het is nodig te werken aan de voorwaarde van gastvrijheid (één van de vier voorwaarden van Kotler, zie bijlage A) en daarop te investeren, zonder dat expliciet te benoemen in alle uitingen richting doelgroepen. Het is de conclusie die mensen gevoelsmatig trekken bij hun verblijf in de stad. De gemeente Amsterdam moet de kaders scheppen waarbinnen private partijen, organisaties en particulieren zich uitgedaagd voelen om initiatieven te nemen en deze gezamenlijk uit te voeren, bijvoorbeeld een gastvrije ontvangstlocatie op het Leidscheplein. Aansluiting bij lopende initiatieven

## 4. VERTALING VAN CONCEPT NAAR ORGANISATIE

### 4.1 ORGANISATIE CITY MARKETING AMSTERDAM

#### *Basisprincipe*

We stellen voor een lijn in te zetten van het sturen en stimuleren van de city marketing van Amsterdam door middel van een nieuwe visie en een nieuw beleid, waarbij de verantwoordelijkheden helder belegd zijn. Dat betekent dat grote ingrepen achterwege kunnen blijven.

In het onderstaande schetsen we de grote lijn van de aanbevelingen; de aanbevelingen gedaan in de voorgaande hoofdstukken herhalen we niet.

Het vernieuwende van dit voorstel is:

- dat de gemeente Amsterdam duidelijk langs één lijn gaat opereren, zowel inhoudelijk als organisatorisch;
- inhoudelijke en financiële sturing op basis van beleid;
- het vergroten van de inzet, zowel van mensen als financieel;
- het betrekken van een bredere en een vernieuwde groep van mensen.

#### *Visie en merkenbouw bij de gemeente Amsterdam*

- Alle geïnterviewden vinden dat de gemeente Amsterdam vanuit haar publieke verantwoordelijk degene is die de visie op het merk formuleert, het merk neerzet, de uitvoering van het beleid controleert en het merk evalueert. Dit is de collectieve city marketing en 'merkenbouw'. De directe sturingsinstrumenten worden ook vanuit dat perspectief ingezet. Dit merk is te ontwikkelen in de periode 2003 – begin 2004.
- De gemeente organiseert de inbreng van alle relevante partijen in Amsterdam en de regio en richt zich met name op die dimensies die onderscheidend en uniek zijn, nu en in de toekomst. Dit zijn cultuurstad, historie / grachtenstad, ontmoeting, woonstad, zakenstad en kennisstad. Het veld richt zich naar het beleid, omdat de gemeente haar sturings- en financieringsinstrumenten gebruikt. Eens per vier jaar stelt het college van burgemeester en wethouders daarom een city marketingbeleid op basis van de zestien dimensies. Het gaat dan om het neerzetten van een voortschrijdende visie op het beeld van Amsterdam op de langere termijn op basis van de kernwaarden, de dragers van het merk en de prioriteiten van de zestien dimensies. Dit beleid wordt voorbereid door alle betrokken ambtelijke diensten gezamenlijk

(EZ, DCC, DMO, GHA, DRO, OGA). Zij organiseren de noodzakelijke inbreng van de organisaties in en rond Amsterdam, de regio-gemeenten, het bedrijfsleven en de stadsdelen. Het gezamenlijk optrekken maakt dat er een kritische massa komt, die essentieel is om de beoogde 'marketing impact' te kunnen realiseren.

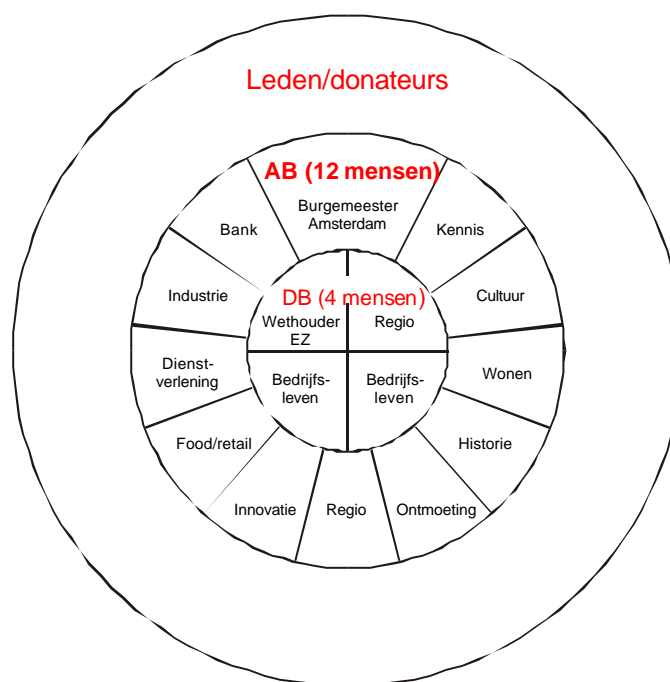
- De promotie en marketing van specifieke sectoren en terreinen is de gedeelde verantwoordelijkheid van de gemeente en het veld. De gemeente vervult de gemeente daarbij een coördinerende en stimulerende rol en treedt op als aanjager van particulier initiatief. Het veld richt zich daarnaast op product-gerichte promotie voor specifieke doelgroepen. De gemeente treedt ten slotte op als samenwerkingspartner.
- B&W initieert de instelling van een city marketingfonds voor een periode van vier jaar, om de beleidsmatige prioriteiten uit te kunnen voeren en specifieke projecten en activiteiten mee te financieren. Uit het ambtswoninggesprek bleek dat hier draagvlak voor is. Het bedrijfsleven levert in principe dezelfde bijdrage. Deze gelden worden besteed aan het ontwikkelen van de speerpunten en acties die voortvloeien uit de conceptuele analyse. Dit fonds moet ook nieuwe toetreders in het promotionele veld stimuleren en bestaande organisaties stimuleren om te vernieuwen. In de besteding van deze gelden vervult het nieuw op te richten publiek private platform een zware adviesrol.
- De wethouder EZ is politiek verantwoordelijk voor visie en regie, de burgemeester is het gezicht van Amsterdam. Hij moet als zodanig herkenbaar zijn in de wereld.

#### *Regie en merkenmanagement bij een publiek - privaat platform*

- Regie bij city marketing is alleen mogelijk als de publieke en private krachten gebundeld zijn en alle de bereidheid hebben om Amsterdam herkenbaar op de kaart te zetten in de wereld. Daarnaast is de city marketing van Amsterdam niet aan stadsgrenzen gebonden. Ook regionaal en nationaal is de meerwaarde van het merk Amsterdam groot. Gezamenlijk optrekken is daarom noodzakelijk. Daarom is het voorstel een publiek-privaat city marketingplatform op te richten die de regie gaat voeren, dat zich niet beperkt tot de stadsgrenzen: 'Partners van Amsterdam' (AmPro nieuwe stijl, ofwel de omvorming van de stichting AmPro). Het platform is geen zuiver Amsterdamse aangelegenheid; bekeken wordt hoe regionale en nationale partners deel kunnen nemen. Regie betekent het zorgdragen voor de uitvoering van het beleid en het aanjagen van nieuwe initiatieven die het merk meer h-

ding geven. Regie kan in deze nieuwe constellatie veel meer betekenis krijgen door het beleid met bijbehorende sturingsinstrumenten en door het city marketingfonds.

- Het regieplatform moet enerzijds een brede gezaghebbende vertegenwoordiging kennen en anderzijds beslissingsbevoegd, daadkrachtig en slagvaardig zijn. In het Algemeen Bestuur van het regieplatform hebben twaalf mensen zitting uit overheid, wetenschap, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Zij zijn alle gezaghebbende Amsterdammers; city marketing is mensenwerk. Zij hebben gezamenlijk een krachtig netwerk, met name in de belangrijke sectoren voor Amsterdam. Zij dragen een minimumbedrag van bijvoorbeeld €25.000,- per jaar bij of genereren die bijdrage vanuit een achterban. Zij komen driemaal per jaar bijeen. Voorzitter van het AB is de burgemeester. Leden worden door de voorzitter gevraagd. Uit het AB komt een Dagelijks Bestuur van vier mensen, die beslissingsbevoegd zijn. Voorzitter van het DB is de wethouder EZ. Zij komen eens per kwartaal bijeen. Dan is er ten slotte maandelijks ambtelijk overleg voor de voorbereiding en uitvoering van de besluiten. Er komt een nieuw leden- en donateursbeleid.



Ten slotte: in de volgende fase wordt de organisatie van de city marketing in Amsterdam uitgewerkt in een organogram, waarbij in overleg met de twintig promotionele organisaties de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder beschreven worden. Het gaat dan niet zozeer om uitvoering,

maar om bundeling van visie, beleidsontwikkeling en het bundelen van kennis, productontwikkeling en initiatieven op het gebied van marketing en promotie.

- De partners van Amsterdam hebben een duidelijke ontwikkelfunctie. Zij zijn mede verantwoordelijk voor het versterken van organisaties en het creëren van nieuwe structuren die een rol spelen op de prioritaire dimensies. Als Amsterdam zich krachtig wil neerzetten als zakenstad, kan zij organisaties als ATB, AUB, Arcam, dienst Ruimtelijke Ordening en Stadsregie woningbouw, het bedrijfsleven en de kunstsector stimuleren tot nieuwe initiatieven met veel uitstraling. Zij adviseren de gemeente over het te voeren city marketingbeleid.
- De partners van Amsterdam voeren waar mogelijk en waar dat leidt tot versterking van het merk Amsterdam regie op de organisaties, die zich richten op specifieke producten en doelgroepen.
- Evenementen en festivals zijn bij uitstek instrumenten om Amsterdam op de gewenste manier op de kaart te zetten. De Partners van Amsterdam zijn daarom specifiek verantwoordelijk voor de evenementen- en festivalbeleid; uit de cyclus blijkt op welke topevenementen Amsterdam de komende vier jaar inzet (Europese kampioenschappen, wereldtentoonstellingen, concoursen en zo voort). Deze programmering wordt per vier jaar op hoofdlijnen vastgesteld en vervolgens jaarlijks nader ingevuld.

#### *Instellen van een vierjaarlijkse city marketingcyclus*

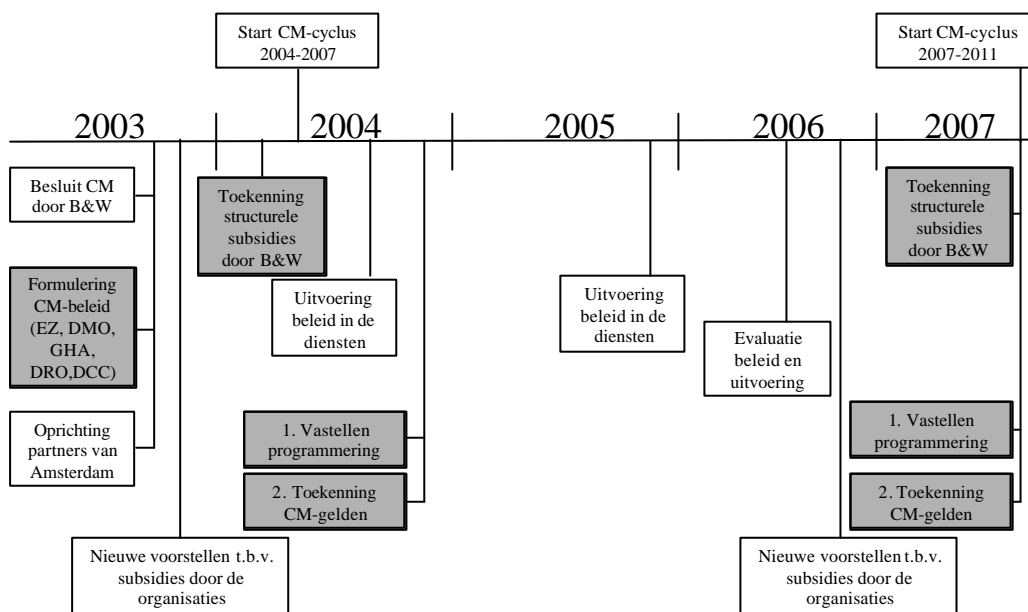
Het voorstel is om een city marketingcyclus in te stellen. Eens in de vier jaar kunnen alle organisaties die zich op dit terrein willen bewegen projectvoorstellen indienen, die gehonoreerd kunnen worden vanuit het city marketingfonds. De Partners van Amsterdam stellen de briefing voor de city marketingcyclus vast in de vorm van een uitgangspuntennota, op basis van de beleidsuitgangspunten van het college van B&W en de prioriteiten van het bedrijfsleven. Op basis daarvan dienen de organisaties voorstellen in. 'Partners van Amsterdam' heeft een zware adviesrol in de honorering van de voorstellen vanuit het city marketingfonds.

De kracht van een city marketingcyclus is dat er een wegingskader ontstaat dat enerzijds in lijn is met het beleid en anderzijds recht blijft doen aan de pluriformiteit en de eigenzinnigheid van de organisaties. Het gaat er nadrukkelijk niet om eens in de vier jaar een andere koers te gaan varen – dat zou geen recht doen aan de inspanningen en de tijd die het kost om een herkenbaar merk neer te zetten -.

Het gaat er wel om eens per vier jaar accenten te verschuiven en in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.

De basis is een visie en een beleid met speerpunten, het gelijk beoordelen van de prestaties van alle organisaties en het periodiek creëren van mogelijkheden tot vernieuwing. Die pluriformiteit uit zich in de verschillende doelstellingen en deliverables (producten, activiteiten) maar de criteria zijn voor alle organisaties dezelfde. De kansen voor oude en nieuwe organisaties zijn in principe gelijk. Een dergelijke cyclus is zorgvuldig, verschaft veel helderheid en maakt het mogelijk gezamenlijk te werken aan het neerzetten van het gewenste beeld van Amsterdam.

#### CITYMARKETINGCYCLUS AMSTERDAM 2003-2007



#### 4.2 UITWERKING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN IN TAKEN

Gemeente en platform moeten heel nauw samenwerken. De fysieke nabijheid is belangrijk; het verdient aanbeveling de voor- en nadelen nader te onderzoeken.

##### *Taken gemeente Amsterdam*

De gemeentelijke ambtelijke coördinatie houdt in:

- het voeren van de pen bij het formuleren van de gemeentelijke city marketingvisie
- het bijdragen aan inbreng van alle relevante private partners.
- het uitvoeren van de gemeentelijke city marketingvisie:
  - het uitwerken van het merk en de dragers van het merk
  - het neerzetten van de dragers van het merk met bijbehorende beeldstijl
  - het stimuleren van de beleidsmakers bij het nader invullen van het city marketingbeleid
  - het stimuleren van de stadsdelen en diensten bij het uitvoeren van het city marketingbeleid in de specifieke gebieden en rond evenementen.
  - het sturen van de geldstromen naar het veld door heldere keuzes en prestatieafspraken met instellingen door de gezamenlijke diensten
- het bewaken van het naleven van de afspraken gemaakt met de organisaties namens alle betrokken diensten en stadsdelen op het gebied van projecten die de gemeente financiert.
- het coördineren van de activiteiten ten behoeve van de instrumenten en basis promotiemiddelen toegewezen aan de gemeente:
  - input voor de programmering
  - één gemeenschappelijke website en de aanlevering van content aan een gemeenschappelijke portal;
  - het beheren van het gemeentelijke data- en informatiesysteem.

##### *Taken bureau Partners van Amsterdam*

Onder het regieplatform 'Partners van Amsterdam' hangt een bureau dat verantwoordelijk is voor het dagelijkse management van het merk. Dat bureau kan alleen publiek – privaat aangestuurd worden, omdat zij de dagelijkse uitvoering regelt van de besluiten genomen door de Partners van Amsterdam.

Het bureau van de Partners van Amsterdam draagt zorg voor:

- het stimuleren van nieuwe bedrijven en partijen om aan het merk Amsterdam bij te dragen middels de uitstraling van Amsterdam in promotionele middelen en financieel;
- het opstellen van de briefing voor de vierjaarlijkse cyclus;
- het bewaken van de planning- en control-cyclus alsmede de bijbehorende financiële aangelegenheden
- het effectueren van de strategie in 2004, bijvoorbeeld in de vorm van doelgroepgerichte acties, campagnes en zo verder, waarbij afstemming met reeds lopende campagnes en promotieactiviteiten noodzakelijk is
- het opstellen van een evenementen- en festivalbeleid, met inachtneming van het staande beleid van gemeente en organisaties
- het signaleren van witte vlekken in het city marketingveld in Amsterdam en het ‘aanklikken’ van de krachten in het veld; het tijdelijk aanjagen van de dimensies
- het controleren van de naleving van de basiscriteria voor alle uitingen
- het opzetten van een gemeenschappelijke portal Amsterdam
- beheren van de databank van publieke en private organisaties
- het voorbereiden van de bestuursvergaderingen

Voor het vervullen van haar taken, bestaat het bureau tenminste uit een secretaris voor het bestuur, een merkenmanager belast met de uitvoering en een evenementen- en festivalmanager en uit twee ondersteunende krachten.

#### *Instrumenten en basis promotiemateriaal*

Amsterdam ontbeert een aantal wezenlijke instrumenten en basis promotiemateriaal. Het gaat om de volgende taken:

- de gemeente maakt het basisverhaal over Amsterdam langs de lijnen van de city marketingvisie
- Partners van Amsterdam dragen zorg voor:
  - een basis beeldstijl voor de city marketing van Amsterdam
  - het opstellen en beheren van een beeldenbank (foto, video en internet)
  - het organiseren van delegaties en eventuele buitenlandse handelsmissies.

#### 4.3 VERDERE ORGANISATORISCHE EN FINANCIËLE CONSEQUENTIES

Het doorvoeren van bovengenoemde voorstellen heeft een aantal organisatorische en financiële consequenties.

- Het huidige AmPro dient omgevormd te worden om toegerust zijn op haar nieuwe missie om de rollen van het bureau 'Partners van Amsterdam' te vervullen.
- De gemeentelijke organisatie dient zich in te stellen op dit nieuwe beleid, waarbij het ambtelijk coördinatiepunt (DCC) een zwaardere belasting zal kennen.
- De vertegenwoordigers van het promotionele veld zijn betrokken bij de verdere ontwikkelingen, net als de regio, het bedrijfsleven en waar relevant de stadsdelen.
- Er dient een redelijk bedrag vrijgemaakt te worden voor het uitvoeren van de taken / verantwoordelijkheden en er dient een redelijk bedrag vrijgemaakt te worden voor het neerzetten van het merk met bijbehorende uitingen. Er is reeds een aantal voorbereidende berekeningen gemaakt, met als doel dat deze meegenomen kunnen worden in de discussies over de begroting 2004.

## 5. BESLUITVORMING EN IMPLEMENTATIE

### 5.1 VOORGESTELDE BESLUITEN COLLEGE B&W

- A. Besluit tot het betrekken van de regionale partners en het (internationale) bedrijfsleven bij de verdere uitwerking van de city marketing van Amsterdam, gezien het regionale en publiek-private karakter van de samenwerking en het benutten van goede ervaringen op dit gebied.
- B. Besluit tot het deelnemen van de gemeente Amsterdam aan de oprichting van 'Partners van Amsterdam' (AmPro nieuwe stijl) met een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een bureau. Dekking van de hogere kosten ten opzichte van het huidige AmPro komt uit verplaatsing van gelden uit subsidie-begrotingen.
- C. Besluit tot het instellen van een vierjaarlijkse city marketingcyclus, op basis van de inhoudelijke visie van de gemeente op de lange termijnontwikkeling van Amsterdam en het city marketingbeleid.
- D. Besluit tot het geven van een impuls aan de city marketing van Amsterdam, voor het effectueren van de strategie, hetgeen betekent:
  - het uitwerken van de kernwaarden creativiteit, innovatie en handelsgeest in concrete "dragers" van het merk: één beeldstijl voor Amsterdam van alle partners gezamenlijk, één basisverhaal voor Amsterdam, één festival- en evenementenbeleid, één beleid ten aanzien van nieuwe media gericht op bezoekers, bedrijven en potentiële bewoners
  - het gebruiken van de systematiek van 16 Amsterdamse dimensies voor het city marketingbeleid van de komende jaren (zie ook de A3-schema's na pagina 30 in het rapport). Voorstel voor de komende jaren is om de sterke dimensies cultuurstad, grachtenstad en ontmoeting te benutten en te investeren in de dimensies kennisstad, zakenstad en woonstad ten behoeve van het imago van Amsterdam op de middellange termijn.
  - het uitdagen van de organisaties en private partijen om te komen met vernieuwende ideeën om invulling te geven aan Amsterdam als gastvrije stad.

## 5.2 IMPLEMENTATIETRAJECT GEMEENTE

Vanuit het veld is breed de wens geuit om in de volgende fase ook breder het gesprek aan te gaan met het bedrijfsleven en de regio. Daar dient na 2 juni een traject voor opgezet te worden, dat kan bestaan uit bijvoorbeeld een consultatieronde in de regio en ambtswoninggesprekken of –diners.

Concrete activiteiten:

- Gesprekken met bedrijfsleven en regio door burgemeester en wethouder EZ, vanaf juni 2003
- Verder uitbouwen ambtelijk beraad met de betrokken diensten, vanaf april 2003
- Voorbereiden vast te stellen city marketingbeleid door college van B&W, na het vaststellen van de hoofdlijnen op 2 juni 2003
- Start van de ambtelijke coördinatie en uitvoering specifieke taken zoals beschreven in hoofdstuk 5.

## 5.3 OPRICHTING PARTNERS VAN AMSTERDAM

Juni 2003:

- Wethouder EZ benadert burgemeester Cohen benaderen als voorzitter ‘Partners van Amsterdam’;
- Wethouder EZ informeert promotionele organisaties over ombuigingen en instelling innovatiefonds;
- Burgemeester en wethouder EZ benadert de 11 andere leden uit de top van het bedrijfsleven, wetenschap en maatschappelijke organisaties.

Zomer 2003:

- Constitutievergadering ‘Partners van Amsterdam’
- Bijeenkomsten promotionele organisaties ten behoeve van verdere gezamenlijke uitwerking en afstemming.

Herfst 2003:

- Vaststellen van het nieuwe merk Amsterdam, met bijbehorende uitingen, beelden en een basisverhaal
- Formuleren van de uitgangspunten voor de briefing van de city marketing-cyclus

Winter 2003 – 2004:

- Start city marketingcyclus voor de periode 2004 – 2007.

## BIJLAGEN

## BIJLAGE A – ONDERZOEKSKADER

### 1. NOODZAAK, HORIZON EN SPEELVELD

De noodzaak om nu in Amsterdam aan city marketing te doen wordt door publieke en private partijen in de stad onderschreven. Concrete aanleidingen zijn de volgende.

- Amsterdam concurreert met vele andere Europese steden en die concurrentie wordt door de Europese eenwording alleen maar sterker.
- De markt kiest en beslist steeds sneller en heeft toegang tot alle mogelijke informatie. Amsterdam heeft haar voordelen niet eenduidig en helder benoemd.
- De versnippering van de stadspromotie lijkt groot en er is geen eindverantwoordelijke voor het merk Amsterdam.

### 2. DEFINITIE VAN CITY MARKETING EN BIJBEHORENDE ACTIVITEITEN

Hoe in de wereld over Amsterdam gedacht wordt, is bepalend voor de houding die bedrijven, bezoekers en potentiële bewoners aannemen ten opzichte van economische en culturele activiteiten. In een wereld waarin steden steeds meer op elkaar gaan lijken en vergelijkbare basisvoorzieningen hebben, moet een stad zich profileren, onderscheiden en excelleren. Steden hebben daar baat bij: het aantrekken en vasthouden van de juiste bedrijven, bezoekers en bewoners leidt tot grotere economische en culturele activiteit.

City marketing is een zaak van allen die een stad maken gezamenlijk. Bedrijven spelen daar een belangrijke rol in, als topgebruikers van de stad. Bewoners geven inhoud aan dat wat Amsterdam is. Bezoekers komen af op het aantrekkelijke van Amsterdam en bepalen daarmee mede het beeld. Daarnaast nemen zij hun beeld mee naar huis, mee de wereld in. Daarmee zijn zowel bedrijven als bewoners en bezoekers consument en producent tegelijkertijd.

In de afgelopen decennia zijn tientallen (wetenschappelijke) publicaties verschenen over city marketing. Uit deze stapel halen we twee treffende definities:

“City marketing is het marktgericht opereren van een gemeentelijke organisatie teneinde alle stedelijke actoren zover te krijgen dat de stad zich als geheel naar buiten toe kan profileren”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Krouwels (1994)

“City marketing is een verzameling activiteiten van de stad die gericht is op het bevorderen, vergemakkelijken en bespoedigen van ruiltransacties, voor zover deze activiteiten passen binnen de strategie van en worden gecoördineerd door de gemeente”<sup>8</sup>

In alle definities vallen twee zaken op: ten eerste dat alle stedelijke actoren zich als geheel naar buiten toe dienen te profileren en ten tweede dat de activiteiten in het kader van city marketing moeten aansluiten bij de strategie van de gemeente. Een derde uitgangspunt uit de literatuur is de noodzakelijke balans tussen de identiteit en het imago van een stad. Het gaat om de combinatie van wie Amsterdam is (identiteit) en hoe Amsterdam overkomt (imago). Het imago is in belangrijke mate leidend voor keuzes van potentiële gebruikers van de stad. De kern van zowel de identiteit als het imago vormt de persoonlijkheid van een stad, ofwel het karakter. Het totaal van mensen, geschiedenis en economische, sociale en culturele voorzieningen bepaalt de persoonlijkheid en uit zich door gedrag, symboliek, communicatie. Een vierde uitgangspunt is dat in de verwoording en verbeelding van het merk van een stad een zekere ambitie zit, die de weg beschrijft van zelfbeeld naar streefbeeld. Op het streefbeeld moet Amsterdam investeren om het in de toekomst neer te kunnen zetten als imago. Het neerzetten van dat beeld kost tijd, tenminste vijf tot tien jaar.

City marketing is een instrument in de ontwikkeling van de identiteit en het imago. Het gaat daarbij om vier soorten activiteiten<sup>9</sup>:

- Het ontwikkelen van een sterke en attractieve positionering en imago voor de stad, beginnend bij het kiezen van een aantal unieke en onderscheidende kernwaarden die in hun combinatie de stad karakteriseren en het eigene van Amsterdam uitvergroten. Met de positionering zet een stad een bepaalde ambitie neer die waargemaakt kan worden; beweren en bewijzen gaan hand in hand.
- Het efficiënt en toegankelijk aanbieden van de producten en diensten van de stad. Daarbij zijn belangrijk een goede infrastructuur, een hoog voorzieningenniveau en nieuwe attracties en evenementen om de nieuwe bedrijvigheid en publieke steun in stand te houden en nieuwe investeerders aan te trekken.
- Promotie en communicatie: de wereld vertellen wie Amsterdam is en wat Amsterdam biedt. Dat betekent het promoten van de aantrekkelijkheid en de voordelen van de stad, zodat gebruikers zich volledig bewust zijn van de onderscheidende voordelen. Een tweede instrument is het aanbieden van attractieve beloningen ‘incentives’ voor huidige en potentiële kopers en gebruikers van producten en diensten.

---

<sup>8</sup> Daniels, A.J. (1995) *Strategische planning van steden: een bendering vanuit city marketing*. Rotterdam: Erasmus Universiteit

<sup>9</sup> Kotler, P. (1999) *Marketing places Europe*.

- Bewoners zijn beeldbepalend voor de stad en bepalen mede de identiteit en het imago. Belangrijk is daarom dat zij vriendelijk en gastvrij zijn en het positieve gevoel voor de stad overbrengen bij nieuwe doelgroepen ('civil pride')

### 3. CITY MARKETING STAAT NIET OP ZICHZELF

City marketing is niet los te zien van het sociaal-culturele, economische en fysiek ruimtelijke beleid van de gemeente, zoals dat bijvoorbeeld is vastgelegd in het huidige collegeprogramma<sup>10</sup> met bijbehorende uitwerking in beleidsnota's als Hermez over de economie van Amsterdam 2004 - 2008, het Kunstenplan 2005 - 2008, het Structuurplan 2010, de Nota Topsport 2003 - 2010 en het 'Grote Stedenbeleid' programma<sup>11</sup>. De programma's zijn de beleidsmatige aanknopingspunten voor de staat en het beeld van de stad. Daarnaast bevatten de Amsterdamse programma's ook tal van acties die gericht zijn op het verbeteren van het woon- en leefklimaat, op gebieden veiligheid, bereikbaarheid, zorg, onderwijs, sociale maatregelen.

Verder zijn er vele verbanden met het nationale promotiebeleid. Nu al speelt Toerisme Recreatie Nederland (TRN) een belangrijke coördinerende rol bij de buitenlandpromotie van Nederland en Amsterdam<sup>12</sup>. TRN richt zich op het stimuleren van het inkomend en binnenlands toerisme en op het aantrekken van zakelijk reisverkeer, internationale congressen en evenementen. Naast het promoten van specifieke product-marktcombinaties is branding van het merk Holland een steeds belangrijker plaats gaan innemen. Amsterdam is daarin een belangrijke toeristische en zakelijke magneet. De coördinatie ligt bij de Holland Imago Werkgroep, die bestaat uit nationale publieke en private organisaties die zich structureel met buitenlandcommunicatie bezighouden<sup>13</sup>.

Ook de regio speelt een belangrijke rol. Heeft in het verleden regionale samenwerking op het gebied van verkeer en vervoer tot verbeterde prestaties geleid voor

---

<sup>10</sup> Gemeente Amsterdam (2002) *Alleen het resultaat telt. College-akkoord 2002-2006 PvdA-VVD-CDA*.

<sup>11</sup> Gemeente Amsterdam (2002) *Samenwerken aan de kracht van de stad. Actieplan grotestedenbeleid 2002-2009*.

<sup>12</sup> TRN voert in opdracht van Amsterdam Tourist Board (ATB) een belangrijk deel van de Holland Promotie uit. Hiervoor stelt ATB jaarlijks bijna €600.000 beschikbaar, waar TRN en het binnenlandse en buitenlandse bedrijfsleven respectievelijk zo'n €600.000 en €900.000 aan toevoegen.

<sup>13</sup> Deelnemers zijn: Rijksvoorlichtingsdienst, Ministerie van Buitenlandse (Directie Voorlichting Buitenland), EVD (EZ), Commissariaat voor Buitenlandse Investerings (EZ), Ministerie van LNV (Directie Industrie en Handel), Ministerie van V&W (Directie Voorlichting), Ministerie van VWS (Directie Sport), Vereniging van Nederlandse Gemeenten, TRN, MKB Nederland, VNO-NCW, Stichting Amsterdam Promotion (Ampro).

de regio Amsterdam, ook in de promotie is er duidelijke tendens naar meer samenwerking, vooral bij profilering in het buitenland. Dat blijkt uit de steeds groeiende samenwerking van vele gemeenten en de provincie in de publiek-private promotieorganisaties.

## BIJLAGE B – PLAATS AMSTERDAM IN DE WERELD

'Leading cities' in de wereld: top 20 en enkele ander belangrijke 'concurrenten' van Amsterdam (bron: Grosveld, 2002)

Ranking o.b.v. integrale perceptie		Rankings gebaseerd op functionele percepties ('top city' status)									
Steden met 'leading city status': top 20		Uitvoerende kunsten	Gastvrijheid	Vastgoed & architectuur	Handel & transport	Universiteiten	Zakelijke diensten	Musea	Media	Internationale organisaties	Multinationals & financiële sector
1-4	Londen	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1
1-4	New York	1	2	1	1	3-4	2	2	1	1	2
1-4	Parijs	4	3	3	7-8	2	5	1	5	3	4
1-4	Tokyo	11	5-6	7	3	3-4	4	16	4	6	3
5-6	Hong Kong	-	4	4	4	-	6	-	11	10-11	5-6
5-6	Los Angeles	-	18-19	10-11	11	6	-	12-14	7	13	-
7	Sydney	-	12	12-14	-	-	-	-	-	-	-
8-10	Chigago	7	9	5	9	9	8	15	-	-	8
8-10	Singapore	-	5-6	12-14	5	-	12	-	-	-	7
8-10	Washington	-	14-16	-	-	10	7	5	3	5	-
11	Beijing	-	-	-	-	16	-	-	6	-	-
12-13	Amsterdam	8	13	-	6	13-15	9	6	-	14	-
12-13	Frankfurt	-	14-16	10-11	7-8	-	3	12-14	9-10	10-11	5-6
14	Brussel	-	17	-	13	-	13	-	8	7	-
15	Shanghai	-	-	9	10	-	-	-	-	-	-
16	Buenos Aires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17-18	Milaan	6	-	15	-	-	-	-	-	-	-
17-18	Toronto	-	-	-	-	17	-	-	-	-	-
19	Mexico City	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	Rio de Janeiro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

<i>Andere belangrijke 'concurrenten' voor Amsterdam</i>											
21	Berlijn	5	8	6	-	8	-	4	9-10	12	-
26	Rome	-	7	17	-	-	-	7		9	
30	Barcelona	-	18-19	8	-	-	-	11			
31-32	Madrid	-	14-16	-	-	-	-	8	13		
31-32	Zürich	-	-	-	-	-	-	-			9
33	Wenen	3	10-11	-	-	-	-	9	-	8	
35	Stockholm	-	-	-	-	13-15	-	-	-		
40	Petersburg	10	-	-	-	-	-	10	-		

## SAMENVATTING UITKOMSTEN BENCHMARK LA GROUP, 19 MAART 2003

### *Organisatiestructuur*

In Amsterdam houdt ongeveer 36 fte zich bezig met city marketing. Dit aantal is vergelijkbaar met Barcelona. Dublin zit daar ver onder (9 fte), Rotterdam en Berlijn zitten daarboven met respectievelijk 52 en 99 fte. Afstemming van de marketingstrategieën en regelmatig gestructureerd breed overleg tussen de lokale promotionele organisaties vindt plaats in Berlijn en Rotterdam.

### *Strategie en activiteiten*

Berlijn en Rotterdam hebben een position statement en Berlijn hanteert consequent de slogan 'Das Neue Berlin' en gebruikt consequent hetzelfde logo van de Brandenburger Tor. Alle partijen in Rotterdam hebben zich geconformeerd aan het nieuwe Rotterdam herkenningsbeeld. Alle steden hebben een beeld van de targetlanden en de huidige concurrentie.

### *Financien*

Vergelijking van de financiën levert een volgend beeld op (bedragen x 1 miljoen euro).

	<i>Lokale overheid</i>	<i>lokale overheid</i>	<i>niet-overheid</i>	<i>totaal</i>
	<i>Uitbested</i>	<i>in huis</i>		
Amsterdam	4,6	1	4,85	10,45
Barcelona	1,5	6	2,23	9,73
Berlijn	16,2	0	17,75	33,95
Dublin	0,42	3,38	0,75	4,55
Rotterdam	7,96	1,15	7,26	16,37

### *Resultaten*

In Berlijn meten alle marketing-organisaties de resultaten van hun activiteiten; Partner Für Berlin doet het imago-onderzoek. In Barcelona meten bijna alle marketing-organisaties de resultaten van hun activiteiten. In Amsterdam meten ATB en AUB hun resultaten, voeren ATB en de gemeente marktonderzoek uit en doen AmPro en ATB aan imago-onderzoek.

### *Beschrijving van het onderzoek per stad*

Voor de stad *Amsterdam* is een aantal organisaties doorgelicht: de Stichting Amsterdam Promotion, de Amsterdam Tourist Board BV, het Amsterdam Congres Bureau, het Amsterdams Uit Buro en de Gemeente Amsterdam (EZ, DCC). Geconcludeerd wordt dat de branding van de stad versnipperd is en in beperkte mate uitgewerkt. In termen van marketing is het merk Amsterdam een 'cash cow': de stad teert in op haar eigen kracht en investeert nog te weinig in de vernieuwing van haar imago.

De city marketing van *Berlijn* is in kaart gebracht op basis van een analyse van de Berlin Tourismus Marketing, Partner für Berlin, Referat für Tourismus, de Technologiestiftung Innovationszentrum Berlin en de Wirtschaftsförderung Berlin. De PPS-organisatie Partner für Berlin is hoofdverantwoordelijk voor de branding van de stad en bepaalt de uitgangspunten (position statement, slogan) van de marketingstrategie. De val van de muur heeft Berlijn gedwongen om te starten vanuit een nieuwe 'nulsituatie'. Het gekozen marketingprincipe is hierbij 'veel markt, weinig overheid' en een bottom up-benadering.

In *Rotterdam* zijn de bestuursdienst (imagobeleid en culturele zaken) van de gemeente, de stichting Rotterdam Marketing, het OntwikkelingsBedrijf Rotterdam en de stichting Rotterdam Festivals doorgelicht. In Rotterdam werken de promotionele instellingen aan een gezamenlijk herkenningsbeeld onder begeleiding van Rotterdam Marketing. De projectmanager imagobeleid zorgt hierbij voor onder andere budgetbewaking en public affairs. Rotterdam, vertegenwoordigd door promotionele en gemeentelijke instellingen, gelooft in en steunt city marketing in de stad. Hiervoor wordt geld, tijd en menskracht vrijgemaakt.

De onderzochte instellingen in *Barcelona* zijn: de Direcció de Comunicació en de Direcció de Serveis de Promoció Turística i Qualitat de Vida binnen de Ajuntament de Barcelona, de Turisme de Barcelona, het Institut de Cultura de Barcelona, de Barcelona Activa en de Fundació Barcelona Promoció. De Olympische Spelen in 1992 hebben de stad op de wereldkaart neergezet. Hiervoor is ruim vóór 1992 gewerkt aan een strategisch plan voor de stad en fors geïnvesteerd (30% voor sport, 70% voor het upgraden van de stad en de infrastructuur). In 2004 zet de stad in op een vijftal grootschalige projecten die gezamenlijk qua investering ver boven de investeringen die met de Olympische Spelen waren gemoeid uitkomen.

Voor de stad *Dublin* zijn de Arts Office, Corporate services en Economic Development Unit binnen de Dublin City Council en de Dublin Regional Tourism Authority Ltd in kaart gebracht. Volgens de betrokken organisaties is het merk 'Du-

blin' gelijk aan een 'ontastbaar product', waarin elementen zoals quality of life, gastvrijheid en culturele erfgoed samenkomen. De 'Celtic Tiger' kent enorme economische en toeristische groeicijfers de afgelopen jaren. Deze zijn echter nauwelijks te danken aan de city marketing-inspanningen op lokaal niveau, omdat de organisatie hiervan nog in de kinderschoenen staat.

BIJLAGE C – FINANCIËEL OVERZICHT (NB: zie toelichting volgende pagina)

Inkomsten vanuit:	Amsterdam Promotie (Ampro)	Amsterdam Tourist Board BV	Amsterdam Congres Bureau	Amsterdam Uit Buro	Amsterdam Ports	Topsport Amsterdam	Amsterdam Airport Area promotie	Amsterdam Cruiseport	Industrial Promotions	ARCAM	Totaal
Directie Concern Communicatie	148		12,5								160,5
Dienst Economische Zaken	148	2700					22	25	25		2920
Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling				1700		544,5				156	2400,5
Dienst Ruimtelijke Ordening										155	155
Gemeentelijk Havenbedrijf	6,8				263		22	25			316,8
Ontwikkelingsbedrijf Gemeente A'dam							22				22
<b>Totale bijdrage gemeente A'dam</b>	<b>302,8</b>	<b>2700</b>	<b>12,5</b>	<b>1700</b>	<b>263</b>	<b>544,5</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	<b>311</b>	<b>5974,8</b>
Leden/donateurs	305	173	143		337		250				1208
Regiogemeenten	61,3										61,3
Provincie Noord-Holland	29,5	450						40			519,5
Kamer van Koophandel	22,7		12,5					40			75,2
ATB			22								22
Sponsors		364		400				45		121	930
Inkomsten uit activiteiten		3917	139	1800							5856
Overig	23,6	292	33,5	1600		499,2				83	2531,3
<b>Totaal overige inkomsten</b>	<b>442,1</b>	<b>5196</b>	<b>350</b>	<b>3800</b>	<b>337</b>	<b>499,2</b>	<b>250</b>	<b>125</b>	<b>0</b>	<b>204</b>	<b>11203,3</b>
<b>Totaal generaal</b>	<b>744,9</b>	<b>7896</b>	<b>362,5</b>	<b>5500</b>	<b>600</b>	<b>1043,7</b>	<b>316</b>	<b>175</b>	<b>25</b>	<b>515</b>	<b>17178,1</b>

bedragen x 1000 euro

## TOELICHTING BIJ OVERZICHT FINANCIËLE STROMEN

Het overzicht bevat de reguliere structurele bijdragen. Deze worden besteed aan inhoudelijke activiteiten, aan het organiseren van de ontmoetingen, aan promotie en soms aan activiteiten als city marketing. Daarnaast gaan sommige bedragen naar de promotie van Amsterdam als onderdeel van bijvoorbeeld de promotie van Noord-Holland (€460.000). Het ATB ontvangt gelden van Amsterdam en andere regionale overheden; deze laatste gelden zijn terug te vinden in de posten 'inkomsten uit activiteiten' en 'overig'.

Daarnaast is er een groot circuit van – juridisch gezien – incidentele middelen, die echter een structureel karakter hebben (budgetten van waaruit terugkerende projecten worden betaald). Ten slotte is er een aantal projectbudgetten, die toegekend worden op basis van projectplannen.

Het gaat dan jaarlijks om middelen van hoofdzakelijk de dienst EZ:

- promotieactiviteiten € 220.000,--
- publiektrekkende evenementen € 400.000,--
- versterking toeristische activiteiten €2.200.000,--
- versterking economie, product vernieuwing €8.000.000,--

## BIJLAGE D – OVERZICHT VAN GESPREKSPARTNERS

*Deelnemerslijst ambtswoninggesprek 24 maart 2003*

NAAM DEELNEMER	NAAM ORGANISATIE
Berger, J.C.	De Bijenkorf BV
Claus, F.	Claus & Kaan Architecten
Dales, G.J.	Wethouder EZ gemeente Amsterdam
Diender, S.G.M.	Amsterdam Tourist Board
Faber, W.G.	Wethouder EZ gemeente Almere
Gehrels, C.G.	Projectleider citymarketing Amsterdam
Guttmann, F.	Canal Bike & Canal Bus BV
Hellendoorn, J.C.	KLM N.V.
Helmann, M.H.	Eurocongres Conference Management BV
Hermanides, P.	Hotel Arena
Hodes, S.J.	La Group
Kervezee, R.T.	Van Gogh Museum
Leeser, B.	Gassan Diamonds BV
Luijten, P.	Schiphol Group
Meggelen, B. van	Idee & Organisatieontwikkeling Maatwerk
Noorda, S.J.	Universiteit van Amsterdam
Praag, M. van	AFC Ajax
Raaij, W.F. van	Katholieke Universiteit Brabant
Ramakers, L.	Mojo concerts
Rost Onnes, J.J.N. en Taminiau, O.	Stichting Amsterdam Promotion
Stutterheim, D.C.P.	ID&T
Van Ark, R.J.	gemeente Amsterdam, Concerncommunicatie
Vehmeyer, W.	Gemeente Amsterdam, Economische Zaken
Veldhuis, A.L.	Amsterdam New Media Association
Wijsmuller, M.A.	WorldWise Marine Holding BV
Windt, F.H.	Mercure Hotel Amsterdam Airport

NB: in het ambtswoninggesprek over de internationale concurrentiepositie van Amsterdam is in februari 2003 het onderwerp city marketing eveneens aan de orde gesteld. Daar waren de vertegenwoordigers van het internationale bedrijfsleven en de Nederlandse multinationals met hoofdkantoor in Amsterdam en omgeving.

*Geïnterviewde vertegenwoordigers promotionele veld*

<b>Organisatie</b>	<b>Gesprekspartner</b>	<b>Functie</b>	<b>Datum</b>
1. AMPRO	Mw. O. Taminau Dhr. E. Bökenkamp	Directeur Marketingmanager	29 januari 2003 3 maart 2003
2. AMPRO	Dhr. J. Rost Onnes Mw. O. Taminau	Voorzitter Directeur	6 mei 2003
3. ARCAM	Dhr. M. Kloos Mw. A. Toorop	Directeur Zakelijk leider	25 maart 2003
4. Amsterdam Airport Area	Mw. L. Kuijer-Campfens	Marketingmanager	18 februari 2003
5. Amsterdam Cruis eport	Dhr. H. van Appeldoorn	Voorzitter	18 februari 2003
6. Amsterdam Ports Association	Dhr. W. Ruijgh	Directeur	12 februari 2003
7. Organisatie Topsport Amsterdam	Dhr. T. Krijns	Directeur	5 februari 2003
8. Amsterdam Tourist Board	Dhr. S. Diender Mw. A. Bevers	Directeur Communicatiemanager	31 januari 2003 26 maart 2003
9. Amsterdams Congres Bureau	Dhr. M. Schreuder	Directeur	7 maart 2003
10. Amsterdams Uitbureau	Dhr. M. Buchel	Directeur	26 februari 2003
11. Bedrijvenvereniging Zuidoost	Dhr. M. La Rose	Directeur	6 februari 2003
12. Gemeente Amsterdam / DWA	Mw. T. van den Berg Dhr. R. Marijnissen	Hoofd afdeling cultuur Programmamanager	3 februari 2003 17 februari 2003
13. Gemeente Amsterdam	Dhr. G. Dales	Wethouder EZ	11 dec 2002 13 maart 2003
14. Gemeente Amsterdam . EZ en DCC	Dhr. W. Vehmeyer Dhr. R. J. van Ark	Directeur EZ Directeur Concerncomm.	Tweewekelijks vanaf jan 2003
15. Gemeente Amsterdam, Haven- bedrijf	Dhr. H. Gerson Dhr. H. Bosma	Directeur Communicatiemanager	14 maart 2003
16. Industrial Promotions	Dhr. P.D. Hoogenraad	Namens EZ	12 februari 2003
17. Kunst en Meerwaarde	Mw. F. Gieben	Directeur, bestuurslid ATB	18 februari 2003
18. Kamer van Koophandel	Mr. J. Bevaart Drs. P. Oderrmatt	Directeur	18 februari 2003
19. Ontwikkelingsbedrijf	Dhr. J. Swaans	Gemeente Amsterdam	17 februari 2003
20. ORAM	Dhr. J. Steyn	Directeur	12 februari 2003
21. SADC	Dhr. W.M. Trommels	Directeur	18 februari 2003
22. Stichting Amsterdam Destinatie	Mw. H. Hooftman	Vert. plaatstelijke hotels	19 februari 2003
23. St. KennisKring Amsterdam	Drs. H. Eppink	Directeur	7 maart 2003

NB: vrijwel iedereen was aanwezig bij de voorbespreking van het concept-rapport op 7 mei jongstleden.

*Geïnterviewde opinieleiders*

<b>Organisatie</b>	<b>Gesprekspartner</b>	<b>Functie</b>	<b>Datum</b>
24. De Balie	C. Buchwald	Directeur	6 maart 2003
25. Maison Descartes	C. De Voogd	Directeur	24 maart 2003
26. Groentenkraam Jopie	J. Roozen	Eigenaar M5200 Albert Cuyt	20 maart 2003
27. De Waag – Maatschappij voor oude en nieuwe media	Mw M. Stikker	Directeur	24 maart 2003
28. Rijksuniversiteit Groningen	Prof. dr. G.J. Ashworth	Hoogleraar citymarketing en stadsgeografie	6 maart 2003
29. Imca Group BV	E. de Vlieger	Directeur	19 maart 2003
30.	P. Kranenberg	Oud voorzitter Ampro	7 maart 2003
31. Universiteit van Amsterdam	S. Majoor	Promovendus city marketing	25 maart 2003

## BIJLAGE E – GERAADPLEEGDE RAPPORTEN, DOCUMENTEN EN LITERATUUR

### *Boeken*

- Berci, F., Hommaas, H., Speaks, M., Synghel, K. van, Vermeulen, M.. *City Branding, Image building & building images*. NAI Uitgevers: Rotterdam, 2002. ISBN: 90-5662-262-5
- Daniels, A.J. (1995) *Strategische planning van steden: een bendering vanuit city marketing*. Rotterdam: Erasmus Universiteit
- H. Grosveld, *The leading cities of the world and their competitive advantages*, Naarden, 2002,
- Kotler, P.J., D.H. Haider en I. Rein (1993) *Marketing places. Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. London: Free Press,
- Kotler, P.J. *Marketing places Europe : how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*. Harlow : Prentice Hall, 1999. ISBN 0-273-64442-4
- Patteeuw, V. (red) (2002) *City branding. Image building and building images*. Rotterdam: NAI Uitgevers/Publishers.
- Porter, M. (1990) *The competitive advantages of nations*. London: The MacMillan Press.

### *Onderzoeken / plannen*

- Amsterdams Uitbureau, Collectieve marketing van de Amsterdamse kunsten. Amsterdam, oktober 2000
- Gemeente Amsterdam (2002) Alleen het resultaat telt. College-akkoord 2002-2006 PvdA-VVD-CDA.
- Gemeente Amsterdam (2002) Samenwerken aan de kracht van de stad. Actieplan grotestedenbeleid 2002-2009.
- La Groupe, Benchmark Barcelona, Berlijn, Dublin, Rotterdam, Amsterdam, Amsterdam, 19 maart 2003

### *Brochures, flyers*

- ACB Bulletin, Eurocongres Conference management, 2002.
- Allianties, Kunstplan 2001-2004, Gemeente Amsterdam, 2001.
- AmPro.com, Stichting Amsterdam Promotion, april 2002.
- AmPro.com, Stichting Amsterdam Promotion, november 2002.
- Amsterdam congresboek 2003, amsterdam congres bureau, 2003.
- Amsterdam Time, AmPro, 2002-2003.
- Amsterdam, The nieuwsletter, Stichting Amsterdam Promotion, juni 2002.

- Bedrijfslocaties in Amsterdam 2002, Gemeentelijk Havenbedrijf, Gemeentelijk Grondbedrijf, EZ, DRO, 2002.
- Exclusieve boardrooms in Amsterdam, Amsterdam Congres Bureau, 2002.
- Havens Amsterdam, Amsterdam Ports Associations, 2002.
- Open dag van de industrie en haven Amsterdam, gemeente Amsterdam, november 2002.
- Property Guide to the Amsterdam Airport Area 2002, Amsterdam Airport Area, 2002.
- Sport in Amsterdam 2002-2006, Topsport Amsterdam / Amsterdam Sportraad, 2002.
- The seven worlds of a global village, Gemeente Amsterdam, Economische zaken, 2002.

#### *Jaarverslagen*

- Amsterdam Ports Association
- Gemeente Amsterdam, Economische Zaken, jaarverslag 2002.
- Gemeentelijk Havenbedrijf Amsterdam, jaarverslag 2001.
- Stichting Amsterdam promotion, Jaarverslag 2001.
- Topsport Amsterdam, jaarverslag 2001. Stichting Topsport Amsterdam.

#### *Communicatieplan, onderzoeken*

- Imago Amsterdam 2000, Het Amsterdamse Bureau voor Onderzoek en statistiek, 2000.
- Ruimte voor toerisme, strategische marketing- en communicatieplan voor toeristisch Amsterdam 2001-2004, Amsterdam Tourist Board, 2001.